

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Hodnocení efektivity společenské odpovědnosti ve vybrané organizaci

Analysis of the Effectiveness of Social Responsibility in Selected Organization

Student: Bc. Hana Dornáková

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.

Ostrava 2015

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Hana Dorňáková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Hodnocení efektivity společenské odpovědnosti ve vybrané organizaci**  
**Analysis of the Effectiveness of Social Responsibility in Selected Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska společenské odpovědnosti
  3. Charakteristika organizace
  4. Analýza společenské odpovědnosti ve vybrané organizaci
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3.  
KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.  
PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 25. dubna 2015



Bc. Hana Dorňáková

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat PhDr. Ing. Martinovi Černekovi, Ph.D. za jeho vstřícný přístup, cenné připomínky a odborné rady, kterými pomohl k vypracování této diplomové práce.

## Obsah

1	Úvod .....	5
2	Teoretická východiska společenské odpovědnosti .....	7
2.1	Vývoj společenské odpovědnosti firem .....	9
2.2	Definice a charakteristické rysy CSR .....	12
2.3	Základní pilíře společenské odpovědnosti firem .....	15
2.3.1	Ekonomická oblast .....	18
2.3.2	Sociální oblast .....	20
2.3.3	Environmentální oblast .....	25
2.3.4	Shrnutí .....	26
2.4	Teorie stakeholders .....	26
2.4.1	Analýza klíčových stakeholders .....	30
2.5	Implementace CSR .....	32
2.6	Institucionální podpora CSR .....	35
2.7	Reportování, hodnocení a měření CSR .....	38
2.8	Výhody a nevýhody společenské odpovědnosti firem .....	42
2.9	Moderní trendy v CSR .....	44
2.10	CSR v ČR .....	46
3	Charakteristika organizace .....	48
3.1	Profil společnosti – mise, vize, hodnoty .....	50
3.2	Cíle a strategie .....	52
3.3	Organizační struktura společnosti .....	52
4	Analýza společenské odpovědnosti ve vybrané organizaci .....	53
4.1	Metodika .....	53

4.2	Ekonomická oblast .....	56
4.2.1	Shrnutí a vyhodnocení ekonomické oblasti .....	68
4.3	Sociální oblast.....	69
4.3.1	Shrnutí a vyhodnocení sociální oblasti.....	80
4.4	Environmentální oblast.....	81
4.4.1	Shrnutí a vyhodnocení environmentální oblasti.....	87
4.5	Vyhodnocení míry společenské odpovědnosti .....	88
5	Návrhy a doporučení .....	89
6	Závěr.....	92
	Seznam použité literatury.....	93
	Seznam zkratk .....	96
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	99
	Seznam příloh.....	99



# 1 Úvod

Problematika týkající se společenské odpovědnosti firem neboli CSR (*Corporate Social Responsibility*) se v poslední době stává stále více aktuální. Pro firmy již není prioritou jen zisk, ale účelem společenské odpovědnosti je napomáhat k ochraně životního prostředí, spokojenosti zaměstnanců, zákazníků a obchodních partnerů. Proto se společensky odpovědné firmy musí chovat tak, aby zohlednily potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby přispívaly k udržitelnému rozvoji, byly transparentní a napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti. Snahou je především minimalizovat následky své činnosti a snažit se pomoci oblastem, které mohou strádat. Dalším cílem firem je zvýšit své postavení ve společnosti právě díky těmto aktivitám a získat tak významnou konkurenční výhodu. Společensky odpovědné chování spolu s trvale udržitelným rozvojem jsou velkými tématy, která souvisejí s naléhavou snahou najít mechanismy řešení globálních problémů dnešního světa.

Kromě toho, že je společenská odpovědnost firem v současnosti velmi aktuální, je tato problematika také velmi obsáhlá a zasahuje do nejrůznějších oblastí. Mezi základní se řadí ekonomická, sociální a environmentální oblast. CSR aktivity navíc nejsou nijak legislativně upraveny, jedná se o dobrovolnou činnost, která je nad rámec zákonných povinností firem. Nabízí se tedy otázka, proč se CSR vůbec zabývat, když nám to zákon nenařizuje? Odpověď je zcela jednoznačná - společensky odpovědné aktivity jsou konkurenční výhodou firem, pomáhají jim se odlišit a přinášejí řadu výhod. Společnost na firmy s konceptem CSR nahlíží jinak, firma si buduje lepší image a pověst, stává se vyhledávaným zaměstnavatelem a jeho produkty se stávají žádanějšími. Navíc firma působí důvěryhodněji a je sympatičtější svému okolí, neboť tyto aktivity prokazují, že firmě není své okolí lhostejné.

**Cílem** diplomové práce na téma **Hodnocení efektivity společenské odpovědnosti ve vybrané organizaci** je analyzovat míru společenské odpovědnosti firmy prostřednictvím vybrané metodiky hodnocení a podat návrhy k jejímu zlepšení v následujících letech. Pro účely této práce byla záměrně vybrána firma, která se neangažuje v konceptu CSR, ale i přesto vykonává řadu společensky odpovědných aktivit. Chceme tak ukázat, že i firmám nehovořícím o konceptu CSR nejsou tyto aktivity cizí a velmi aktivně se na nich podílejí. Mimo jiné musíme také podotknout, že pokud firma formálně nevykonává CSR aktivity, neznamená to, že se chová neeticky.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část je vypracovaná na základě odborné literatury a je jí věnována druhá kapitola. Seznámíme se v ní s vývojem společenské odpovědnosti, základními pilíři CSR, teorií stakeholders, implementací i hodnocením a měřením CSR. Část praktická začíná třetí kapitolou, ve které si představíme firmu, v níž budeme následně míru společenské odpovědnosti hodnotit. Ve čtvrté kapitole uvedeme metodiku, na jejímž základě bude celá analýza CSR postavena. Analýzu provedeme postupně ve všech pilířích a míru efektivitu společenské odpovědnosti vybrané organizace vyhodnotíme. Předposlední část práce je věnovaná návrhům a doporučením. V závěru práce shrneme veškeré poznatky.

## 2 Teoretická východiska společenské odpovědnosti

Společenská odpovědnost firem, tedy CSR (*Corporate Social Responsibility*), spadá do oblasti etiky v podnikání. Jedná se o komplexní koncept, ze kterého navíc vycházejí i další parciální koncepty soustředěné na určité oblasti CSR. Poměrně značná šíře konceptu společenské odpovědnosti i jeho živelný vývoj způsobují vysokou terminologickou nejednotnost. I přesto se budeme snažit v následujících kapitolách problematiku CSR co nejvíce přiblížit a pomoci k jejímu snazšímu pochopení (Kašparová, Kunz, 2013).

Jak již jsme si řekli, CSR spadá do oblasti etiky v podnikání. V současnosti však lze v podnikatelské praxi a na teoretické úrovni vyzorovat kromě CSR i několik dalších koncepcí formující oblast etiky v podnikání. Jedná se o koncepty, které mají k CSR poměrně blízko, a tak se seznámíme alespoň s jejich stručnou charakteristikou:

- *Corporate Citizenship* (CC) – firemní občanství. Model formulující občanská práva a povinnosti organizací na bázi společenské odpovědnosti a z ní odvozené filantropie (lásky k člověku). Snaží se formulovat aktivity, které by podnik měl vykonávat směrem k zájmovým skupinám, aby si zajistil dlouhodobou prosperitu.
- *Corporate Social Responsiveness* (CSR2) – společenská vnímavost firmy. Koncept, který částečně opouští celospolečenské etické imperativy, nezdůrazňuje dlouhodobost, ale jedná se o krátkodobé či střednědobé, relativně konkrétní firemní strategie. Rozlišujeme celkem 4 strategie. **Reaktivní strategii**, kdy firma popírá svou odpovědnost. **Defenzivní strategii**, při níž si firma připouští odpovědnost, ale brání se přizpůsobení požadavkům CSR2. Jako třetí v pořadí je **přizpůsobivá strategie**, při níž firma uznává a usiluje o společenskou odpovědnost a poslední **proaktivní strategie** je charakteristická tím, že firma dělá více, než se od ní požaduje.
- Společenská poctivost firmy (CSR3) – jedná se o rozšíření CSR2. Autorem je Frederick (1987) a teorie v sobě zahrnuje také poctivost obsaženou v rozmachu podnikatelské etiky. Tento koncept nebyl odbornou veřejností nikdy akceptován.
- *Corporate Social Spirituality* (CSR4) – společenská spiritualita firmy. Pojetí CSR zaměřeno směrem k vesmíru a naturalistickému pojetí CSR z hlediska přírodních věd.
- *Corporate Social Performance* (CSP) – společenská výkonnost firem. Spojení *Corporate Citizenship* a CSR. Koncept by měl sloužit jako manuál pro manažery, jak přesvědčit okolí o tom, že jejich firma respektuje principy CSR.

- *Business Ethics* (BE) neboli podnikatelská etika (PE) – model, který zdůrazňuje snahu o nalezení etického chování podnikatelských organizací při zachování své přirozené funkce (tedy maximalizace zisku), ovšem se zohledněním svého okolí. Doporučené koncepce PE prakticky splývají se závěry CSR, a proto není nutné koncepce CSR a PE odlišovat. I při hodnocení CSR musíme mít na paměti primárně proziskovou funkci firmy (Pavlík, Bělčík, 2010; Kuldová, 2012).

A nyní již k samotnému konceptu společenské odpovědnosti firem. Teoretická východiska CSR se začala rozvíjet v 2. polovině 20. století ve Spojených státech amerických. Od 90. let 20. století se dostala do pole zájmu i Evropská komise, která vidí v CSR potenciální zdroj k dosažení konkurenční výhody podniku.

V současné době existují celkem dva pohledy na společenskou odpovědnost firem. Prvním je **CSR jako procesně organizační inovace**, která vede ke změně norem a forem uspořádání uvnitř podniku. Druhým pohledem je **CSR jako institucionální inovace**, která směřuje ke změně společenských pravidel. Zpočátku byl pojem CSR chápán jako zodpovědnost a závazek podnikatele vůči společnosti. Zjednodušeně se dá říci, že je to „něco navíc“, co firma dělá dobrovolně pro své okolí, společnost. Vedle zákonných omezení totiž existují i další dobrovolné závazky ke společnosti. Máme celkem čtyři složky závazků, neboli čtyři stupně společenské odpovědnosti, kdy jeden vychází z druhého a vzájemně na sebe navazují. Mezi tyto závazky patří:

- ekonomická odpovědnost (uspokojení potřeb trhu a zhodnocení investic podniku),
- zákonná odpovědnost (dodržování legislativy, právo),
- etická odpovědnost (povinnost podniku chovat se v souladu s očekáváním společnosti, tato oblast není legislativně upravena),
- dobrovolná odpovědnost (filantropické závazky – tj. dárcovství firmy, dobročinnost, které nejsou společností očekávány).

Ekonomika je prvním stupněm, který se zaměřuje jen na maximalizaci bohatství participujících skupin. Na ni navazuje právo, které je mimo jiné spjata také s dodržováním zákonů a vládních nařízení. Pokud k tomuto zahrneme i dodržování standardů přijatelného chování vůči participujícím skupinám (etiku), jedná se o třetí stupeň CSR. Posledním, tedy čtvrtým stupněm společenské odpovědnosti, je dobročinnost.

Na základě výše uvedených normativních úvah se dokonce diskutovalo i o případném právu společensky nezodpovědné firmě odebrat právo na podnikání - tzv. železný zákon (Putnová, Seknička, 2007; Pavlík, Bělčík, 2010).

## 2.1 Vývoj společenské odpovědnosti firem

Otázka společenské odpovědnosti je velmi složitá a během posledních desítek let vznikaly různé teoretické proudy. Někteří autoři zasazují vývoj společenské odpovědnosti už do období rozvoje akciových společností a domnívají se, že otázky CSR byly v řadě případů akceptovány již v 19. století. Jednalo se například o stavby ubytoven pro dělníky, kdy majitelé firem tímto krokem dávali najevo jak zájem o zvýšení produktivity, tak i víru v posílení vztahů mezi zaměstnanci a vedením. Od konce 2. světové války se toto téma široce rozvíjí (Putnová, Seknička, 2007).

Rozvoj konceptu CSR je spjat zejména s globalizací. Právě dynamika změn, tlak na udržení pozice na trhu, požadavek na růst obrátu a tvorbu zisku mnohdy znamenají pro firmy zcela bezohledné chování s jediným cílem, kterým je maximalizace zisku vlastníků. Právě v návaznosti na globalizační proces se začal koncept CSR rozvíjet a definovat.

2. polovina 20. století byla klíčová pro oblast CSR, neboť se začaly zaznamenávat zásadní změny v očekávání společnosti ve vztahu k podnikání. Široká veřejnost již nenahlížela na soukromý sektor jako na nezávislé subjekty odpovědné jen svým akcionářům a vlastníků a ani společenská odpovědnost manažerů nespočívala jen v maximalizaci zisku pro své akcionáře. Slábla role církví i státu jako vlastníků a garantů CSR. Firmy začaly pociťovat závazek angažovat se vůči společnosti, ve které působí. Je zcela zřejmé, že bez zapojení soukromého sektoru nebudou představitelé jednotlivých zemí schopni nacházet dlouhodobě udržitelná řešení. Také tento důvod je stěžejní příčinou stále rostoucího významu CSR, a to jak v ČR, tak i ve světě (Pavlík, Bělčík, 2010).

Teorie CSR je skutečně velice obsáhlá. Putnová, Seknička (2007) však uvádějí několik nejznámějších teorií, které zahrnují společenskou odpovědnost podnikání, které nám pro představu budou stačit. Jejich přehled můžeme vidět v **Tabulce 2.1** Teorie zahrnující společenskou odpovědnost. Jedná se o teorie instrumentální, etické, politické a integrující. Instrumentální teorie jsou zaměřeny na dosahování ekonomických cílů prostřednictvím sociálních aktivit. Etické teorie se vyznačují dosahováním dobra ve společnosti. Politické

teorie jsou zaměřeny na odpovědné využití moci byznysu v politické sféře a integrující teorie jsou orientované na začlenění sociálních požadavků. Letopočty uvedené v tabulce slouží jako přehled pro vývoj názorů na určitou oblast.

**Tabulka 2. 1 Teorie zahrnující společenskou odpovědnost**

<b>Instrumentální teorie</b>	
<i>Autoři či obhájci</i>	<i>Základní východisko</i>
Friedman (1970), Jensen (2000)	Maximalizace zisků vlastníků, sociální cíle nejsou součástí firemních cílů.
Porter a Kramer (2002)	Strategická konkurenční výhoda - investice do sociální oblasti jsou přijatelné, pokud se stávají konkurenční výhodou.
<b>Etické teorie</b>	
<i>Autoři či obhájci</i>	<i>Základní východisko</i>
Freeman (1984), Evan a Freeman (1988), Donaldson a Preston (1995)	Teorie stakeholders - odkazuje na některé normativní morální teorie (Kant, utilitarismus, teorie spravedlnosti, aj.), zohledňování zájmů i zainteresovaných skupin.
The Global Sullivan Principles (1977)	Univerzální práva - respektování lidských práv, pracovního práva, odpovědnost k environmentálnímu prostředí.
World Commission on Environment and Development (1987)	Udržitelný rozvoj (zachování lidského vývoje pro současnou i budoucí generace).
<b>Politické teorie</b>	
<i>Autoři či obhájci</i>	<i>Základní východisko</i>
Davis (1960,1967)	Řízení korporací - sociální odpovědnost roste s velikostí byznysu.
Donaldson a Dunfee (1999)	Teorie integrující sociální smlouvu - snaha o nalezení souladu mezi sociální společností a byznysem.
Wood a Lodgson (2002), Andriof a McInthosh (2001)	Princip občanství - firma jako občan se stejnými požadavky ze strany komunity.
<b>Integrující teorie</b>	
<i>Autoři či obhájci</i>	<i>Základní východisko</i>
Mitchell at al. (1997), Rowley (1997)	Stakeholder management - management je zodpovědný za sladování zájmů stakeholders firmy.
Caroll (1997), Wartick a Cohan (1985), Swanson (1995)	Sociální výkonnost korporace - hledání sociální legitimacy jako odpověď na sociální otázky.

**Zdroj:** Upraveno dle (Putnová, Seknička, 2007)

Velmi významným impulsem pro rozvoj CSR byla právě Freemanova stakeholderská koncepce z 80. let 20. století. Jako stakeholdery označujeme všechny (jednotlivce, skupiny,

subjekty), kteří přímo či nepřímo ovlivňují chod firmy nebo jsou přímo či nepřímo ovlivňováni jejím působením. Toto působení může být bezprostřední nebo zprostředkované a stakeholders (počeštěně stakeholdeři) mohou přijít s danou firmou do kontaktu jak přímo, tak i nepřímo. Skupina stakeholderů v nejširším pojetí zahrnuje zákazníky, akcionáře, zaměstnance, obchodní partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace. Samotnou teorií stakeholderů se budeme zabývat později (Kunz, 2012).

## **CSR a Evropská unie**

V rámci Evropské unie byla CSR v roce 1995 z rozhodnutí Evropské komise založena organizace zvaná **CSR Europe**, která má zajišťovat rozvoj společenské odpovědnosti podnikání. Jedná se o neziskovou organizaci se sídlem v Bruselu, sdružuje okolo 65 firem a řadu partnerských organizací. V každé členské zemi je partnerská organizace, v České republice je jejím partnerem **Business Leader Forum**. CSR Europe si klade za cíl propagovat koncept CSR a etiky v podnikání, prohlubovat dialog mezi byznysem, investory, sociálními skupinami apod., stát se nezávislou autoritou ve věcech CSR či vzdělávat experty pro oblast CSR (Putnová, Seknička, 2007).

Velmi významný krok k prosazování CSR přinesl tzv. **Lisabonský summit** Evropské unie v březnu roku 2000, kdy Evropská rada přijala tzv. Lisabonskou strategii. Ta měla vést k naplnění cíle učinit z EU nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomiku schopnou udržitelného hospodářského růstu s více a lepšími pracovními místy a s větší sociální soudržností. Vrcholní představitelé EU se tam shodli na významnosti konceptu CSR a také na tom, že budou podporovat jeho rozvoj v rámci celé Evropské unie. Proto v roce 2001 připravilo generální ředitelství pro zaměstnanost Evropské komise společně s generálním ředitelstvím pro podnikání **Zelenou knihu** o sociální odpovědnosti firem. Jde o základní dokument EU o problematice CSR s cílem rozpoutat diskusi o vybraných tématech spojených s rozvojem CSR (Čaník, Řezbová, Zavrel, 2006; Kašparová, Kunz, 2013).

V roce 2010 byla Lisabonská strategie nahrazena **Strategií Evropa 2020**, která má za cíl dosažení hospodářského růstu, jenž bude založen na principech znalostní ekonomiky, bude udržitelný a bude podporovat začleňování jak sociální, tak i územní (Kašparová, Kunz, 2013).

## 2.2 Definice a charakteristické rysy CSR

Koncept společenské odpovědnosti firem (CSR - *Corporate Social Responsibility*) nemá danou terminologickou jednotnost, ani neexistuje jednoznačná celosvětová definice tohoto pojmu. Je tomu tak především proto, že CSR je založena na dobrovolnosti a nemá striktně vymezené hranice (Pavlík, Bělčík, 2010).

### Definice CSR

Kunz (2012) a Krymláková (2009) uvádí základní spektrum definic pro přiblížení a objasnění pojmu CSR:

- **Evropská unie** vymezuje CSR jako dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery (zainteresovanými skupinami).
- Podle Světové obchodní rady pro udržitelný rozvoj (**The World Business Council for Sustainable Development** – WBCSD) představuje CSR kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšení kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.
- Mezinárodní organizace **Business for Social Responsibility** definuje CSR jako řízení obchodní činnosti takovým způsobem, který naplňuje či předčí etická, právní, komerční a společenská očekávání od byznysu.
- **International Business Leaders Forum** (IBLF) uvádí, že CSR znamená otevřené a transparentní podnikání založené na etických hodnotách a respektu k zaměstnancům, komunitám a životnímu prostředí. Přináší dlouhodobé hodnoty vlastníkům i celé společnosti.

Ze všech uvedených definic vyplývá a je nutné podotknout, že CSR je dobrovolným aktem nad rámec zákona, projevuje se v ekonomické, environmentální a sociální oblasti a má za následek zlepšení životních, pracovních a environmentálních podmínek zainteresovaných skupin. Samotným projevem společenské odpovědnosti je otevřený dialog se všemi zainteresovanými skupinami, které ovlivňují chod firmy. Je třeba také zdůraznit důležitost stakeholders, kteří by měli být pro firmu přínosem a spolehlivým partnerem (Putnová, Seknička, 2007).



## Charakteristické rysy CSR

I když vzhledem ke značné šíři a komplexnosti konceptu CSR existuje celá řada přístupů a vymezení, pokusíme se určit alespoň základní charakteristické rysy konceptu CSR, které nadeřinoval Kunz (2012). Patří mezi ně:

1. **Princip dobrovolnosti** – dobrovolné aktivity firmy a přijímání závazků, které jsou nad rámec jejich povinností vymezených legislativou. Aktivity vycházejí z vnitřního přesvědčení společensky odpovědné firmy.
2. **Aktivní spolupráce a otevřený dialog se všemi zainteresovanými skupinami** – překročení tradiční povinnosti firem chovat se odpovědně vůči svým akcionářům. Firma se chová odpovědně nejen vůči nim, ale i vůči ostatním stakeholderům jako jsou zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé či místní komunity apod.
3. **Angažovanost firem** – společensky odpovědná firma uplatňuje proaktivní politiku a nečeká, až bude na určitou akci vyzvána. Společensky odpovědné firmy, které vytvářejí nové pozitivní trendy ve společnosti, již zařadily CSR do svých firemních strategií a zohledňují je při tvorbě firemních cílů.
4. **Systematičnost a dlouhodobý časový horizont** – CSR je dlouhodobou záležitostí a mělo by se stát součástí strategického plánování, průběžné kontroly a hodnocení firem. Je důležité také zmínit, že CSR tu není proto, aby firmy měly za co utrácet své zisky, ale proto, aby je dlouhodobě udržely.
5. **Důvěryhodnost** – pojem CSR je často špatně pochopený, nejedná se o kampaň ani sponzoring. Pokud má být tato část kultury korporace naplněna, musí jít o integrovanou součást živé kultury. Nejedná se o pouhou komunikaci, nýbrž je důležité se chovat tak, aby nebyly rozpory mezi image společnosti a realitou. Tyto rozpory by mohly firmě do budoucna přinést značné problémy. Věrohodná společenská odpovědnost navíc umožní firmě naplno využívat výhody, které jí přináší uplatňování principů CSR. Osobitost, autentičnost, transparentnost a důslednost jsou čtyřmi hlavní předpoklady k dosažení věrohodnosti u veřejnosti.
6. **Fungování firmy s ohledem na tzv. „triple-bottom-line business“** – CSR stojí na třech základních pilířích. Jedná se o pilíř ekonomický, sociální a environmentální, podrobněji se jimi budeme zabývat později. Stručně snad alespoň zmíníme, že na základě těchto pilířů by se firma neměla zaměřovat pouze na

maximalizaci zisku, ale měla by klást důraz také na řešení sociálních a environmentálních otázek, které jsou součástí okolního prostředí.

7. **Odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života** – CSR představuje etický imperativ pracovat ve prospěch společnosti. Proto by společensky odpovědné firmy měly projevovat zájem o dění ve svém okolí a usilovat o minimalizaci ekonomických, sociálních a environmentálních rizik či hledání trvale udržitelných řešení. Do tohoto konceptu spadá problematika korupce, ochrana životního prostředí, diskriminace apod.

### **Předpoklady úspěšného konceptu CSR**

Výše uvedené charakteristické rysy úzce souvisejí i s předpoklady úspěšného konceptu CSR. Krymláková (2009) uvádí, že úspěšný koncept CSR vychází ze čtyř hlavních předpokladů:

1. CSR předpokládá, že podniky budou jednat eticky a odpovědně nad rámec zákonných norem – do ekonomické roviny lze zahrnovat antikorupční politiku, dlouhodobé vztahy s obchodními partnery či zákazníky. Sociální oblast obsahuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci nad rámec zákona, vzdělávání, antidiskriminační politiku. Environmentální oblast spočívá v plnění standardů ISO1400 i v ochraně životního prostředí.
2. Fungující, přínosný a úspěšný koncept CSR vyžaduje strategický přístup – CSR je koncepce vycházející z vize, hodnot a dlouhodobé strategie podniku, proto se doporučuje i strategické vypracování programu CSR a jeho implementace na strategické úrovni, jež je předpokladem úspěšnosti.
3. Úspěšný koncept CSR předpokládá soulad se stěžejní činností podnikání a je aplikován celostně ve všech firemních aktivitách – odpovědné chování je součástí všech aktivit vyvíjených korporací. Nelze tak označit organizaci, která uplatňuje společenskou odpovědnost jen v některých vybraných oblastech, komplexnost je zde zásadní.
4. Úspěšný koncept CSR vyžaduje soulad s firemní kulturou – koncept CSR by měl vycházet ze základních firemních hodnot, které se odrážejí ve firemní kultuře. Úspěšné zavedení, realizace a přijetí CSR musí být podpořeno zejména top managementem, neboť právě vrcholový management formuluje vizi, poslání,

hodnoty a strategii organizace. Také vytváří firemní kulturu a je stěžejním primárním článkem integrace CSR do podnikových procesů.

## 2.3 Základní pilíře společenské odpovědnosti firem

S ohledem na společenskou odpovědnost podnikání lze vysledovat minimálně tři hlavní myšlenkové proudy, které se odvíjejí od cíle a účelu podnikatelské aktivity. První z nich prezentuje názor, že jediným cílem podniku je **maximalizace zisku vlastníků**. Druhým přístupem je teorie participujících skupin, která nezvýhodňuje pouze jednu skupinu (vlastníky), ale podřizuje jim zájmy ostatních skupin (manažerů, zaměstnanců, dodavatelů a místní komunity) – tzv. **teorie stakeholders**. Třetím, samostatným proudem, je chápání podnikání jako aktivity, která má svoji ekonomickou, sociální a environmentální odpovědnost, je tedy postavena na **třech pilířích** (viz **Obrázek 2.1 „3P“**) a právě poslední myšlenkový proud bude rozveden v následující kapitole (Putnová, 2004).

Jednoduše řečeno, společenská odpovědnost firem zahrnuje celou řadu CSR aktivit, které se dají členit do tří ucelených oblastí (pilířů).

**Obrázek 2. 1 “3P”**

Tři základní pilíře korespondují s tzv. 3P neboli triple-bottom-line a zahrnují:

- **profit** – zisk (ekonomická oblast),
- **people** – lidé (sociální oblast),
- **planet** – planeta (environmentální oblast).

Všechny tři výše zmíněné oblasti (ekonomická, sociální i environmentální) by měly být ve společensky odpovědné firmě vzájemně provázané (Pavlík, Bělčík, 2010).



**Zdroj:** (Values, the Triple Bottom Line in the SME's and Corporate sector, 2013)

Zadražilová (2010) uvádí přehlednou tabulku těchto tří pilířů obsahující hlavní skupiny zainteresovaných skupin i jejich problémy a nástroje. Zkrácenou formu této tabulky můžeme vidět v **Tabulce 2.2 Základní pilíře CSR**. Zde můžeme také vidět, že sociální pilíř je rozdělen

na dvě podskupiny, kdy jedna je zaměřena na pracoviště a zaměstnance a druhá především na širší okolí.

**Tabulka 2. 2 Základní pilíře CSR**

Ekonomický pilíř	Sociální pilíř		Environmentální pilíř
Trhy	Pracoviště	Společenství	Životní prostředí
<b>Hlavní skupiny zainteresovaných subjektů</b>			
- zákazníci/spotřebitelé - obchodní partneři - investoři - veřejný sektor	- zaměstnanci - odbory - zaměstnavatelé - místní komunity - podniky - státní orgány	- státní orgány - neziskové organizace	- organizace a hnutí zabývající se problematikou životního prostředí
<b>Problémy</b>			
- odpovědné řízení dodavatelských řetězců, kvalita, inovace, bezpečnost produktů, férové ceny, uspokojení zákazníků, etická reklama, transparentnost, ochrana duševního vlastnictví, korupce	- rovné příležitosti, rovnováha mezi zaměstnáním a soukromým životem, zdraví a bezpečnost, vzdělávání a rozvoj, uspokojení z práce, mzda a odměny	- sociální integrace (tolerance), péče o zdraví, vzdělávání, kvalita života, ekonomická obnova a rozvoj, místní infrastruktura, bezpečnost, lidský kapitál a lidská práva	- užívání zdrojů (těžba nerostů, nakládání s vodou, energie), odpady (nakládání s půdou, kontaminace půdy a podzemních vod, skládky), znečištění (vzduch, voda, půda)
<b>Nástroje</b>			
- štítek (informace o produktech), marketing, vnější komunikace, standardy (ISO apod.), systémy řízení kvality, kodexy chování, corporate governance	- povědomí zaměstnanců o legislativě, účast zaměstnanců v rozhodovacích procesech, vztahy s odbory, partnerství se stakeholders, standardy	- peněžní, věcné dary, služby poskytované zdarma, půjčování podnikových zdrojů, zapojení zaměstnanců, dobrovolnictví, firemní filantropie	- předjímání legislativy, formální a neformální systémy ekologického řízení, životní cyklus, ekologické značky, deklarace environmentálních produktů, čistší produkce, věda a výzkum, prostorové a dopravní plánování, dobrovolné dohody

**Zdroj:** Upraveno dle (Zadrazilová, 2010, s. 2-3)

Následující **Obrázek 2.2** Triple-bottom-line znázorňuje graficky *triple-bottom-line* neboli tři pilíře (*people – profits – planet*). Pokud firma bere ohled na všechna „3P“, je jejích průnikem tzv. trvalá udržitelnost (*sustainable*).

## Obrázek 2. 2 Triple-bottom-line



**Zdroj:** (Values, the Triple Bottom Line in the SME's and Corporate sector, 2013)

### CSR vnitřního a vnějšího zaměření

Kromě tří pilířů lze CSR rozlišovat dle toho, jestli jsou společensko-odpovědní aktivity uplatňovány uvnitř firmy nebo vně firmy. Tedy podle vnějšího a vnitřního zaměření ve firmě, kdy firma pečuje o jednotlivé prvky spadající do těchto dvou oblastí.

Vnější prostředí zahrnuje nové možnosti, jako například přispět ke zmenšení sociálních problémů, vztahy v komunitě (zlepšení vztahů, otevřenost, podpora lidí v organizaci), péče o vztahy k zákazníkům, k dodavatelům, k životnímu prostředí a ke stakeholders.

Vnitřní prostředí obsahuje fyzické prostředí (péče o bezpečnost zdraví, optimalizace lidské činnosti, kultura), pracovní podmínky, minority, organizační strukturu a styl managementu, komunikaci a transparentnost, vzdělání a trénink (Putnová, Seknička, 2007).

### Finanční a nefinanční forma CSR

Další možné dělení CSR aktivit je na finanční a nefinanční, přičemž se mohou vzájemně kombinovat. Mezi finanční formy spolupráce patří dárcovství, sponzoring, udělování speciálních cen, půjčky, pomoc při *fundraisingu* (shromažďování zdrojů na obecně prospěšnou činnost). Nefinanční formy spolupráce jsou darování či zapůjčení produktů, vybavení dalšího materiálu, možnost používání počítačů, techniky, grafické práce, kopírování,

tisk, levné pronájmy prostor, zajištění dopravy, firemní dobrovolnictví apod. (Čaník, Řezbová, Zavrel, 2006).

V neposlední řadě lze CSR klasifikovat i podle toho, vůči komu je společenská odpovědnost uplatňována, neboť firma je odpovědná ve vztahu k různým skupinám (vůči akcionářům, zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, místní komunitě).

V následujícím textu se však zaměříme na jednotlivé oblasti tzv. 3P, které jsou pro CSR stěžejní. Tedy oblast ekonomickou, sociální a environmentální.

### **2.3.1 Ekonomická oblast**

Základním ekonomickým cílem je, jak všichni dobře víme, generování zisku. V rámci teorie CSR ale můžeme tuto podmínku posunout až ke společenskému požadavku na dosahování pozitivních ekonomických výsledků. Firma by totiž měla být odpovědná vůči svým akcionářům, a tudíž odpovědná za rozvoj, inovace, zodpovědné investování či budování dobrého jména. Je zřejmé, že organizace, která nedosahuje zisku, nemá dostatek financí na investice do CSR (Petříková, 2008).

Samotné dosažení zisku, resp. trvalé dosahování zisku a dlouhodobý růst ceny akcií, pomáhá firmám financovat celou řadu CSR aktivit. Kunz (2012) a Putnová, Seknička (2007) do ekonomické oblasti řadí následující:

- Organizace a její zaměstnanci se vyhýbají korupci a chovají se eticky, přičemž řada firem má vypracovaný kodex podnikatelského chování firmy, etický kodex či jiný dokument, který upravuje chování firmy.
- Způsob správy a řízení firmy – CSR organizace přijaly a uplatňují principy dobrého a dlouhodobého řízení, tzv. principy *Corporate Governence* (řízení a správa obchodních korporací, viz směrnice OECD).
- Organizace jsou věrohodné a transparentní, což znamená, že jsou ochotny o sobě kontinuálně podávat informace všem svým stakeholderům. Zde jsou zdůrazňovány rovné příležitosti při výběru dodavatelů. Cílem je spokojenost zákazníků a bezpečné, kvalitní výrobky za příznivou cenu.
- Definování vztahů k zákazníkům, investorům a dodavatelům a udržování dobrých vztahů mezi nimi. Důležité jsou také férové dodavatelské a odběratelské vztahy (tzv. *fair trade*).

- Chování k vlastníkům, akcionářům – je důležité sledovat nejen zájmy vlastníků, ale i dalších investorů a dbát na jejich informovanost.
- Respektování ochrany duševního vlastnictví.
- Inovace a udržitelnost nejen produktů, ale i marketingu a reklamy.
- Respektování pravidel čestného konkurenčního boje.
- Protikorupční politika.

Petříková (2008) uvádí, že proces zavedení některých aktivit do firemní strategie lze vymezit následujícími otázkami:

- Dbáte na poctivost a kvalitu všech smluv, jednání a propagace?
- Poskytujete jasné a přesné informace o výrobcích a službách včetně odpovídajícího označení?
- Dbáte o včasné placení dodavatelských faktur?
- Staráte se o zajištění zpětných vazeb, konzultací a dialogu se zákazníky či dodavateli?
- Evidujete a řešíte stížnosti zákazníků, dodavatelů a obchodních partnerů?
- Spolupracujete s jinými partnery při řešení problémů souvisejících s odpovědným podnikáním?
- Máte jasné definované firemní hodnoty a pravidla chování? Znájí je vaši zákazníci?
- Informujete a školíte zaměstnance v problematice firemních hodnot a pravidel chování?

Z výše uvedeného vyplývá, že definování firemních hodnot a jejich zavedení do firemní vize a strategie je pro podnik nejdůležitějším krokem. Další krok zahrnuje seznámení všech zaměstnanců s přijatými zásadami a trvání na jejich dodržování, k čemuž nám nejlépe poslouží osobní příklad.

Cílem aplikace ekonomického pilíře je zavést a udržet dobré vztahy se zákazníky a dodavateli a informování stakeholderů o praktikách, které povedou k užitku pro všechny strany. Výsledkem procesu je dobrá pověst a jméno firmy, které přinášejí úspěch na trhu prostřednictvím jasného určení jejich hodnot a které vymezí firemní postoje a názory. Definování a šíření firemních hodnot usnadňuje dodržování zásad, kterým firma věří. V neposlední řadě bude snadněji budovat dobrou pověst podniku a stane se žádoucím

dodavatelem a partnerem, bude mít možnost sdělit své záměry a vize partnerům, s nimiž jedná, odliší se od konkurence a zvýší výkonnost dodavatelského řetězce (Petříková, 2008).

### 2.3.2 Sociální oblast

Společensko-odpovědní aktivity v oblasti sociální můžeme rozdělit na dvě pomyslné podskupiny. Petříková (2008) uvádí tyto oblasti:

- a) pracovní prostředí neboli péče o lidské zdroje,
- b) podpora místní komunity.

## PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Oblast pracovního prostředí je zaměřena především na péči o lidské zdroje. Kunz (2012) uvádí, že spokojený a motivovaný zaměstnanec je v dnešní době klíčovým faktorem k úspěšnému fungování firmy. Do sociální oblasti společenské odpovědnosti firem zahrnuje například:

- **Work-life balance** – neboli vytváření podmínek k tomu, aby mohli zaměstnanci sladit svůj pracovní a osobní život. Součástí je například pružná pracovní doba, práce z domova, udržování kontaktu se zaměstnanci i v době jejich rodičovské dovolené, sdílení informací či v poslední době dokonce firemní školky, které jsou však z důvodu nákladnosti vhodné jen pro větší firmy.
- **Rozvoj lidského kapitálu** – zvyšování kvalifikace, podpora permanentního vzdělávání, rozšiřování znalostí a dovedností, možnost kariérního postupu.
- **Outplacement** – firma se stará o zajištění rekvalifikace propuštěných zaměstnanců a o jejich další uplatnění. Důležitá je také jistota zaměstnání, kterou by měla firma poskytnout svým zaměstnancům.
- **Princip rovných pracovních příležitostí** – respektování zaměstnanců bez ohledu na pohlaví, věk, etnický původ, sexuální orientaci, národnost, zdravotní postižení či víru. Buchholtz a Carroll (2013) kladou důraz zejména na diskriminaci dle pohlaví, která se dělí na další podkategorie a spočívá hlavně v problematice umisťování žen na manažerské pozice, otázkách rovných mezd, sexuálním harašení či diskriminaci těhotných žen apod.
- **Zdravá podniková kultura, otevřené a přátelské podnikové klima** – možnost vyjádřit svůj názor, participativní a demokratický styl řízení a týmová práce.



- **Dodržování lidských práv**, jejichž problematika je řešena ve Všeobecné deklaraci lidských práv, která je právně nezávazným dokumentem. V ČR se jedná ale o legislativní povinnost a základní českou právní normou je Listina základních práv a svobod. Obecně do oblasti dodržování lidských práv spadá například svobodná volba zaměstnání, právo na práci, spravedlivé podmínky v zaměstnání, právo na stejný plat za stejnou práci, na spravedlivou odměnu, právo na vzdělání, zákaz nucených prací a další (Petříková, 2008).
- **Sociální monitorování a reportování.**
- **Zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva** - organizace by se měla snažit pomoci zaměstnávat lidi se zhoršenou pozicí na trhu práce.
- **Boj proti mobbingu, sexuálnímu obtěžování.**
- **Humanizace práce, obohacování práce, rotace práce.**
- **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.**
- **Zákaz dětské práce.**

Velmi důležitá je také **zaměstnanecká politika**. Ta zahrnuje přiměřené mzdy, poskytování sociálních a jiných zaměstnaneckých výhod, které jsou nadstandardní (nad rámec legislativy). Jedná se například o možnost společenského vyžití, příspěvek na stravování, penzijní připojištění, programy zdraví, příspěvek na dovolenou nebo odměny k významným životním jubileím.

Petříková (2008) uvádí, že novým pohledem na komplexní péči o zaměstnance je firemní intranetová samoobsluha, tzv. *cafeterie systém*. Jedná se především o nový trend zahraničních zaměstnavatelů, kdy si zaměstnanec může z nabídky umístěné na firemním intranetu za předem stanovených podmínek vytvořit svůj sociální program přímo na míru. Systém je založen na kreditním neboli bodovém ohodnocení každé položky z firemní nabídky výhod a jednotlivý zaměstnanec si sám vybere, co se mu zamlouvá. V nabídce může být například pět dnů dovolené navíc, tři placené dny nemoci bez neschopenky, zdravotní péče pro zaměstnance, sleva na dovolenou, občerstvení na pracovišti zdarma, dále zdravotní péče pro členy rodiny, kapitálové životní pojištění, příspěvek na stavební spoření, na dopravu či benzín. Podstata programu spočívá v tom, že si zaměstnanec za předem stanovených podmínek vybere výhody, které mu budou následně poskytnuty. Zaměstnanci si mohou vybírat ze vzdělávacích, relaxačních, rehabilitačních i penzijních programů či příspěvků na

dovolenou. Firemní intranetová databáze poskytuje zaměstnancům benefity dle jejich potřeb a organizaci možnost průběžně kontrolovat čerpání u jednotlivých zaměstnanců i upravovat nabídku benefitů.

Nicméně i přesto, že se jedná o jakýsi nadstandard, dnes jsou určité benefity považovány jako standardní – například příspěvek na stravování, prodloužená dovolená, firemní, kulturní a společenské akce, příspěvek na penzijní připojištění, peněžní poukázky na sportovní a kulturní aktivity. Mezi další, stále častější benefity nabízené zaměstnavateli patří služební automobily a mobilní telefony k soukromým účelům, bezplatné občerstvení na pracovišti, nadstandardní zdravotní péče a zdravotní programy prevence zdraví zaměstnanců (vitamíny, očkování), finanční podpora v nemoci, bezúročné půjčky, odkup zboží se slevou či příspěvek na rekreace a dětské tábory (Krymláková, 2009).

Co se týče zaměstnanecké politiky, je také velice důležitá politika odměňování, která by měla pomoci firmě k dosahování jejich cílů a přinášet ji konkurenční výhodu. Cohen (2013) řadí mezi klíčové principy odměňování konkurenceschopnost (konkurenceschopný plat a benefity ve srovnání s trhem, na kterém se pohybujeme), excelenci (poskytování podpory pro lepší výkony), ztotožnění se s obchodními výsledky (speciální odměny spojené s finančními úspěchy společnosti a odrážející hodnotu pro akcionáře) a v neposlední řadě výkonovou orientaci (odměna za výkon a výsledky). Pro CSR však tyto základní rysy nestačí. Společensky odpovědná společnost musí mít řídící principy odměňování také v souladu s legislativou, musí být férové a rovné, podporující, atraktivní, flexibilní, proaktivní, podmanivé a transparentní.

## PODPORA MÍSTNÍ KOMUNITY

Podpora místní komunity se může dít prostřednictvím mnoha aktivit. Petříková (2008) uvádí, že se může jednat například o následující formy:

- **Firemní dárcovství**, které patří mezi nejznámější a nejčastěji firmami používaný nástroj. Může se jednat o finanční i materiálovou podporu, poskytnutí zboží nebo služeb, které firma podporuje, zapůjčení techniky či prostor. Firma si může poskytnuté prostředky – dary, odečíst od základu daně. Takto jsou podporovány nejčastěji sportovní nebo kulturní aktivity, zdravotnické projekty a sociální služby.
- **Sponzoring** neboli komerční aktivity v místní komunitě jsou určitou možností, jak své aktivity v dobrovolné oblasti částečně „prodat“. Sponzor poskytuje finance nebo jiné

prostředky hrazené z firemního rozpočtu a za to dostává protislužbu v podobě naplnění marketingových cílů sponzora. V rámci poskytování finanční podpory je ve spojitosti se sportem nebo kulturou uváděno logo sponzorské organizace jako součást firemního marketingu.

- **Firemní dobrovolnictví** (filantropie) je činností, kdy zaměstnanci vykonávají v pracovní době dobrovolnou práci pro lokální instituce. Může se jednat o úklid obecních prostor, instruktorství na letním táboře, výsadbu stromků, vzdělávání občanů, finanční poradenství apod.
- **Podpora lokálních projektů** – jedná se především o dlouhodobou finanční podporu lokálního projektu, jako např. domova pro seniory, školky, školy, sportovního klubu, neziskové organizace.
- **Vlastní projekty** – společensky prospěšné akce pro všechny výše uvedené aktivity.
- **Fair Trade** – reálná cenová politika neboli v překladu spravedlivý obchod podporuje férovější přístup k mezinárodnímu obchodu a klade důraz na jeho ekologické a sociální rozměry. *Fair Trade* je obchodní partnerství, které má za cíl především zlepšit podmínky znevýhodněných výrobců z rozvojových zemí v rámci konceptu udržitelného rozvoje a pomoci obyvatelům těchto zemí důstojně žít. Je založen na dialogu, respektu a transparentnosti (Kuldová, 2012).
- **Spolupráce se školami** – kariérní poradenství, besedy, exkurse, stáže, praxe či vedení diplomových prací apod.

Krymláková (2009) ještě dále rozvádí **dialog se stakeholdery a firemní filantropii**, kdy firmy vytvářejí partnerství s neziskovými organizacemi (občanskými sdruženími, veřejně prospěšnými společnostmi, místními školami), místní komunitou, státními organizacemi a místními úřady za účelem podpory veřejně prospěšné věci.

Jejich podpora může mít podobu přímé proaktivní pomoci firmy realizované skrze vlastní nadaci, která vytváří vlastní projekty a programy. Další podobou je forma nepřímá, reaktivní, tedy spolupráce s neziskovou organizací, kdy firma podporuje projekt touto organizací řízený. Většina projektů a programů v sociální oblasti CSR je zacílena na pomoc a podporu sociálně slabším nebo potřebným skupinám obyvatel. Tato aktivita pro obecné blaho se nazývá firemní filantropie neboli firemní dárcovství a je dobrovolná a nad rámec komerční aktivity firem.

Pomoc firmě dělíme na finanční a nefinanční. Finančním je peněžitý příspěvek na veřejně prospěšné aktivity. Nefinanční pomocí je například bezplatná či levnější vzdělávací a poradenská činnost, zvýhodněný prodej výrobků, pronájem firemních prostor, dary apod. Dary v této oblasti mívají podobu například jako programy prevence rakoviny, programy podpory zdravého životního stylu, programy pro děti z dětských domovů, podpora rozvoje nových podnikatelských aktivit a pracovních míst, sponzorování kulturních či sportovních akcí a podpora jejich institucí, dobrovolnické akce a programy organizované zaměstnavatelem.

A jak stanovit vhodný program péče o zaměstnance? Petříková (2008) uvádí, že je možné využít například následujících otázek:

- Povzbuzujete své zaměstnance, aby rozvíjeli své dovednosti a dlouhodobou kariéru (například podle hodnocení výkonu, plánu školení)?
- Existuje proces, kterým bráníte diskriminaci na pracovišti i při náboru nových zaměstnanců (např. zamezení diskriminace žen, etnických skupin, invalidů)?
- Radíte se se zaměstnanci o důležitých záležitostech?
- Máte vhodná opatření pro zajištění zdraví, bezpečnosti a sociální péče, která vaše zaměstnance dostatečně chrání?
- Nabízíte aktivně zaměstnancům vhodnou rovnováhu pracovního a osobního života (např. umožněním pružné pracovní doby či práci z domova)?

Indikátory měření výkonu v oblasti pracovního prostředí se mohou stát položky, jako je struktura zaměstnanců (pohlaví, věk, rasa), počet proškolených zaměstnanců, počet flexibilních úvazků, výše platů a povaha benefitů v porovnání s průměrnými místními zaměstnavateli v oboru, počet zaměstnaneckých stížností, počet absencí, fluktuace zaměstnanců, výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců, ukazatele rovných příležitostí, indikátory zdraví a bezpečnosti zaměstnanců, rozvoj lidského kapitálu či péče o propuštěné zaměstnance.

Odměnou za aplikaci uvedených pravidel bude firmě dobrá pozice na trhu pracovních příležitostí a pověst dobrého zaměstnavatele přivede do firmy nové kvalitní spolupracovníky. Správně nastavený motivační program povede k vyšší produktivitě, nízká fluktuace ušetří náklady na opakované náborové akce a jejich loajalita bude neformální reklamou. Ve firmě s vysokou motivací zaměstnanců se přirozeně utváří kreativní a inovativní prostředí, které vyžaduje menší úsilí při jeho podpoře. Pokud jsou ještě navíc vybraní zaměstnanci ke

kreativitě a inovacím vychovávat, dochází ke zrychlení životního cyklu inovace a firma může efektivněji reagovat na stále se měnící tržní podmínky (Petříková, 2008).

### **2.3.3 Environmentální oblast**

Co se environmentálního pilíře týče, je důležitá šetrná ekologická firemní kultura zahrnující recyklace, úspory energií, vody apod. Dále také omezování negativních dopadů činnosti firmy na životní prostředí. Výroba by měla být ekologická, zacházení s přírodními zdroji úsporné. Firmy by se neměly bránit investicím do čistých technologií a měly by chránit přírodní zdroje (Pavlík, Bělčík, 2010).

Otázkám v oblasti životního prostředí je věnována pozornost zejména v posledních desetiletích. Mnoho aktivit firem v této oblasti vzniklo jako reakce na vládní nařízení a regulace. Firemní vedení by si mělo uvědomovat důležitost tohoto pilíře a v případě jakýchkoli problémů informovat širokou veřejnost. Kunz (2012) uvádí následující společensko-odpovědné činnosti spadající do této oblasti:

- omezování negativních dopadů na životní prostředí,
- vytvoření ekologické politiky firmy, ekologicky šetrná výroba, produkty a služby,
- environmentální management v souladu s mezinárodními standardy,
- investice do ekologických opatření,
- ekologicky šetrné výrobky a poskytování ekologicky šetrných služeb,
- monitorování vlivu na životní prostředí,
- vyhodnocování environmentální životnosti firmy,
- ochrana přírodních zdrojů a šetrné zacházení s nimi,
- odpadové hospodářství – recyklace, třídění odpadů, používání recyklovaného papíru,
- úspora energií,
- doprava – nejen zaměstnanců do práce a z práce (kolo, dopravní prostředky s alternativním pohonem), ale také využití informačních technologií a schůzek obchodních partnerů nebo zasedání top managementu formou videokonferencí.

Z výše uvedeného výčtu také vyplývá, že environmentální odpovědnost se netýká jen výrobních podniků, ale podniků všech. Ty mohou svou odpovědnost v této oblasti projevovat například snižováním spotřeby energií, vody či tříděním odpadu. Zavedením ekologických

aspektů CSR by mělo vést k efektivnímu využití energie a ochraně zdrojů, prevenci rizik ekologických havárií, minimalizaci odpadu a využívání recyklací, což pomůže podniku splnit legislativní požadavky, snížit náklady na provoz a jeho zefektivnění, zlepšit vztahy s lokálními stakeholders, zvýšit motivaci zaměstnanců i věrnost zákazníků, a to všechno samozřejmě přispívá k dlouhodobé stabilitě a úspěšnosti podniku (Petříková, 2008).

#### **2.3.4 Shrnutí**

Samozřejmě, že nelze provést absolutní výčet CSR aktivit všech tří pilířů, které jsme výše zmínili. Je záležitostí každé organizace, jakou strategii zvolí, jaké principy vezme za své a na jaké principy bude klást největší důraz. Pro zjednodušení můžete v příloze (**Příloha č. 1: Přehledové tabulky CSR aktivit**) vidět stručný a jasný přehled jednotlivých pilířů, témat, aktivit i činností, které pilíře zahrnují. Tabulky také pomohou k rychlejší orientaci a pochopení.

Celková politika CSR a její jednotlivé činnosti se odvíjí od toho, do jakého průmyslového odvětví spadá stěžejní podnikatelská činnost firmy (zejména zdali se jedná o podnik výrobní či služeb), jak je podnik velký, zda působí na lokální, národní či nadnárodní úrovni, zda se jedná o dceřinou společnost, která se může minimálně odchýlit od základního konceptu CSR své mateřské společnosti. Dále které firemní aktivity CSR jsou stakeholdersy oceněny a které přehlíženy, které aktivity realizuje konkurence a jaké jsou hodnoty a priority společnosti, kde firma vyvíjí své podnikatelské a odpovědnostní aktivity (Krymláková, 2009).

Pavlík, Bělčík (2010) uvádí výsledky výzkumu týkajícího se pohledu společnosti na CSR, ze kterých vyplynulo, že společnosti by se v rámci CSR měly zaměřit jednoznačně nejvíce na oblast poskytování kvalitních produktů/služeb, na druhém místě se umístila odpovědnost k životnímu prostředí. Až na nižších příčkách se umístil etický kodex a péče o zaměstnance.

## **2.4 Teorie stakeholders**

Za stakeholders považujeme všechny aktéry v oblasti CSR. Jak už bylo zmíněno výše, jedná se o Freemanovu koncepci z 80. let 20. století a jako stakeholders jsou označováni všichni, kteří přímo či nepřímo ovlivňují chod firmy nebo jsou přímo či nepřímo ovlivňováni jejím působením. Skupina stakeholderů v nejširším pojetí zahrnuje zákazníky, akcionáře,

zaměstnance, obchodní partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace (Kunz, 2012).

Grafické znázornění stakeholderů můžeme vidět na následujícím **Obrázku 2.3** Stakeholders. Mimo to jsou na něm ke každé skupině stakeholderů přiřazeny jejich základní cíle (zájmy). Jako příklad můžeme uvést, že zákazníkům jde především o uspokojení potřeb a maximální užitek z produktu, zájem zaměstnanců spočívá v maximalizaci mzdy či uspokojení z práce, naopak veřejný sektor usiluje o daně, transfery a o dodržování legislativy.

**Obrázek 2. 3 Stakeholders**



**Zdroj:** (Zájmové skupiny (Stakeholders), 2014)

### Členění stakeholders

Stakeholders můžeme rozdělit na 2 pomyslné okruhy. Do prvního okruhu stakeholders, přímo spojených s fungováním firmy, jsou zařazeni tzv. **primární stakeholders**, tedy vlastníci, investoři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé a veřejné zájmové skupiny (public stakeholders – vláda, lokální komunity). Mezi **sekundární stakeholders** patří odbory,

konkurence, vláda obecně, lobbisté, různé nátlakové skupiny, média a zájmové skupiny (Krymláková, 2009).

Zájmové skupiny lze členit také na **interní** a **externí**. Mezi interní patří vlastníci, akcionáři, zaměstnanci, zástupci zaměstnanců a manažeři. K externím zase patří zákazníci, spotřebitelé, dodavatelé, investoři, konkurenti, vládní orgány, regiony, obchodní partneři, mimovládní organizace a politické strany (Remišová, 2011).

Petříková (2008) uvádí další možné dělení stakeholderů související se třemi základními pilíři CSR. V oblasti **ekonomické** mohou být stakeholdery vlastníci a investoři, zákazníci, obchodní partneři, dodavatelé a konkurenti i vládní instituce. V rámci **pracovního prostředí** jsou jimi zaměstnanci a jejich rodiny a odbory. **Místní komunita**, která je zasažena firemní činností, zahrnuje veřejnost, neziskové organizace, média a vzdělávací instituce. O **ekologické projevy** podniku se budou zajímat neziskové organizace, vládní instituce a veřejnost.

### Principy stakeholders

Evan a Freeman (1988) navrhuji koncept, ve kterém by prostá odpovědnost manažerů měla být nahrazena širší odpovědností, v níž by měli být manažeři odpovědní vůči všem participujícím skupinám. Oba argumentují tím, že firmy jsou ve skutečnosti vedeny v zájmu těchto participujících skupin, tedy zdaleka nejen firemních akcionářů. Povinností manažerů je udržovat tzv. sociální smír, tedy zastupovat také zájmy zaměstnanců, zákazníků, odběratelů a ostatních skupin majících vztah k firmě. Z tohoto důvodu také navrhuji Evan a Freeman (1988) dva principy stakeholders:

1. Firma by měla být vedena s ohledem na zisk svých stakeholders (zákazníků, dodavatelů, vlastníků, zaměstnanců a místní komunity). Práva této skupiny musí být zajištěna a skupina musí spolupracovat při rozhodování týkajících se jejich budoucnosti.
2. Management má zodpovědnost vůči stakeholders a také vůči firmě. Musí se chovat v zájmu stakeholders jako jejich agent a v zájmu společnosti, aby zajistil přežití firmy a ochraňoval dlouhotrvající zájmy skupiny.

Zjednodušeně lze konstatovat, že podstatou této teorie je nezvýhodňovat jednu skupinu (vlastníky) a podřizovat jim zájmy ostatních skupin (manažery, zaměstnance, zákazníky, dodavatele a místní komunitu). Tyto skupiny nemohou sloužit jako prostředek k dosažení cíle



jiných lidí, protože by tím byl porušen Kantův kategorický imperativ (Putnová, Seknička, 2007).

## **Stakeholders a jejich zájmy**

Krymláková (2009) uvádí přehled jednotlivých stakeholderů, jejich zájmů a rozdílných forem moci k ovlivnění podniku a prosazení vlastních zájmů:

- **Zaměstnanci** mají zájmy v podobě jistoty zaměstnání, spravedlivé odměny za práci či bezpečného pracoviště. Jako forma moci jim náleží kolektivní vyjednávání, stávka, publicita, mobilizace tlaku veřejnosti.
- **Vlastníci** neboli akcionáři mají zájem o uspokojivou návratnost investic (dividendy, zvyšování ceny akcií v čase). Jejich moc spočívá ve volebním právu vyplývajícím z vlastnického práva a právu kontrolovat firemní účetnictví a jiné doklady.
- **Zákazníci** chtějí kvalitní, bezpečné produkty, přiměřené ceny a platební podmínky. Jejich zájem je podpořen možností nákupu u konkurence a bojkotem firem s nekvalitními produkty nebo nepřijatelnou politikou.
- **Dodavatelé** vyvíjí své úsilí směrem k pravidelnosti objednávek a platbám za dodané produkty. Pokud tomu tak nebude, mohou se bránit odmítnutím objednávky.
- **Konkurenti** chtějí být ziskoví, mít co největší podíl na trhu a mají zájem stabilního růstu odvětví. Jejich moc spočívá v moci technologických inovací a v tlaku na nižší ceny.
- **Místní komunita** chce, ať jsou ve firmě zaměstnáváni místní obyvatelé, chce zabezpečit ochranu životního prostředí v dané lokalitě či její rozvoj. K tomu jí slouží vydávání a rušení povolení a licencí či lobbistický tlak na vládu k regulaci politiky firmy při využívání firmy a při nakládání s odpady.
- **Stát a místní orgány** mají zájmy v oblasti zvyšování příjmu prostřednictvím daní a o ekonomický rozvoj. Formou moci jsou jim různá regulační opatření, licence a povolení.

### 2.4.1 Analýza klíčových stakeholders

Teorie participujících skupin neboli stakeholders si všímá souvislostí a zájmů různých subjektů působících v určitém prostoru. Snaží se vysvětlit roli všech relevantních a aktivních činitelů (stakeholderů) působících v daném prostoru ve vztahu k „ústřednímu subjektu“ a také vymezit systémovou odpovědnost všech zúčastněných stakeholderů. Každý ze stakeholderů totiž sleduje své vlastní zájmy, které se tak dostávají do vzájemného vztahu, případně rozporu se zájmy jiných subjektů. Každý podnik, který chce být dlouhodobě úspěšný na trhu, by se měl zabývat analýzou svých klíčových stakeholderů a hledat odpovědi na otázky jako:

- Kdo jsou naši stakeholdeři?
- Jaká je jejich důležitost? Kdo patří mezi klíčové stakeholdery?
- Jaká jsou očekávání a zájmy našich stakeholderů?
- Jaký je vliv stakeholderů na naše podnikání?
- Jak se stakeholdery co nejlépe komunikovat?

Pokud se budeme snažit stakeholderům naslouchat a spolupracovat s nimi, může to podniku přinést řadu výhod (Kunz, 2012).

Krymláková (2009) dále uvádí, že při analýze klíčových stakeholders lze použít matici, kde jednotlivým kvadrantům podnik přiřadí stakeholdery podle míry vlivu a očekávání. Tím zároveň získá představu o dalším postupu vůči jednotlivým zainteresovaným skupinám. Rozdělením získáme 4 skupiny stakeholders. Nejdůležitější jsou pro nás klíčoví hráči, se kterými je zapotřebí vést dialog. Mají největší zájem neboli úroveň očekávání i největší vliv na firmu, viz **Obrázek 2.4** Matice stakeholders, aneb kategorizace zainteresovaných stran. Další matice zobrazuje osoby (průběžné informování), tvůrce (zajištění spokojenosti) a dav (odpovídání na otázky).

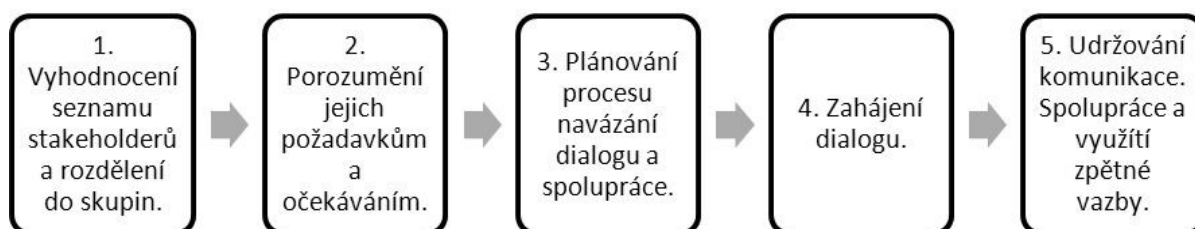
**Obrázek 2. 4 Matice stakeholders**



**Zdroj:** (Řízení zainteresovaných stran, 2013)

Následně po vydefinování klíčových stakeholderů organizace je započata spolupráce s konkrétními z nich. Business Leaders Forum ji ve své publikaci Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky znázornila v podobě na **Obrázku 2.5** Postup spolupráce se stakeholdery. Jedná se o pět důležitých, na sebe navazujících kroků.

**Obrázek 2. 5 Postup spolupráce se stakeholdery**



**Zdroj:** (Šedá, 2013)

Nejdůležitějším krokem po identifikaci stakehoders je krok směrem k dialogu s nimi. Firma, která chápe společenskou odpovědnost, by se měla otevřít a ukázat zájem o názory a postoje stakeholders nejen uvnitř, ale i vně firmy. Tento dialog je složitým a dlouhodobým procesem, ale pokud je veden transparentně bez postranních zájmů kteréhokoliv ze zúčastněných, ve výsledku napomůže nalézt důležité body, posílit důvěru a vzájemné pochopení. V ideálních případech dialog vede k dlouhodobému partnerství mezi

podnikatelským subjektem, veřejnou správou a občanským sektorem. Dalším pozitivním výsledkem dialogu se stakeholders je šíření dobrých praktik (*best practices*), vzájemná inspirace a motivace (Petříková, 2008).

Již při vytváření CSR strategie je třeba promyslet, jak budeme v budoucnu komunikovat CSR aktivity. Komunikace CSR vede k posílení vztahů se stakeholders a také k získání zpětné vazby. Dříve se komunikace prostřednictvím médií považovala za skrytou reklamu, ale dnes se jedná už spíše o přežitek. Mimo média se k možnosti komunikace CSR aktivit řadí také webové stránky, či výrobky společnosti. Další příležitostí zaměřenou především na interní zaměstnance a obchodní partnery jsou firemní časopisy, intranety, nástěnky, prezentace nebo výstavy ve firemních prostorách (Petříková, 2008).

Co se dnešního světa týče, existuje zde určitý paradox. Většina stakeholders jsou totiž také akcionáři – ať už přímo či nepřímo. Stejně tak hlavní část zákazníků nejdůležitějších pro společnost jsou majitelé akcií ve firmách, které vyrábějí výrobky, jež oni sami kupují.

K teorii stakeholders lze v závěru snad konstatovat jen to, že se jedná o pokus vysvětlení fungování firmy v moderním světě. Firmy jsou subjektem poptávky různých stakeholders. Jejich hodnoty a způsoby rozhodování jsou však oslabovány vzájemným a mnohdy protichůdným působením tzv. „aktérů hry“. Teorie stakeholders se však stále vyvíjí, a přestože nejsou dosud zodpovězeny veškeré otázky (například specifikace práv a povinností jednotlivých participujících skupin), nabírá tato teorie stále na větším významu a získává stále více příznivců a podporovatelů (Putnová, Seknička, 2007).

## **2.5 Implementace CSR**

V současné praxi je společenská odpovědnost založena na dobrovolnosti, ke které se firmy dle vlastních úvah mohou nebo nemusí přihlásit. Autoři Putnová, Seknička (2007) rozlišují tři přístupy k dobrovolnosti:

1. Plná dobrovolnost je podporována především zástupci firem a zaměstnaneckých svazů. Závaznost by znamenala omezení kreativity a entuziasmu při zavádění této politiky. Mezinárodní organizace tento přístup rovněž podporují.
2. Neziskové organizace naopak volají po striktním zavedení právně vymahatelných standardů. Chtějí tak předejít stavu, kdy by CSR byla pouhou součástí propagace.

Poukazují na dobré příklady zemí, kdy jistá forma uzákoněných principů přinesla dobré výsledky.

3. Za střední cestu se označuje systém chytré regulace „*smart regulation*“ (pružná regulace), který spočívá v uzákonění minimálních standardů. Současně by byl firmám ponechán dostatečně velký prostor pro vlastní naplnění představ a originálních přístupů.

Jak je zřejmé z nejednotnosti výkladu problematiky CSR, bude převoditelnost do praxe také značně komplikovaná. Řešením mělo být vytvoření globálně přijímaného standardu, který by společensky odpovědné chování podniků konkrétněji vymezil, nabídl postupy pro zakotvení CSR do podnikové strategie a určil procesy nutné pro její realizaci. Tuto příležitost však uchopilo příliš mnoho iniciativ a vznikla celá řada standardů upravujících toto chování (Kašparová, Kunz, 2013).

Právě výše zmíněné důvody vedly k tomu, že *International Institute for Sustainable Development* (IISD) vytvořil podrobný návod k implementaci CSR do řízení podniku, jehož základní implementační rámec zobrazuje **Tabulka 2.3** Implementační rámec.

**Tabulka 2. 3 Implementační rámec**

Koncepční fáze	Vymezení úkolů	Kontrolovaná místa
Kdy?	Co?	Jak?
A. Plánuj	1. Proveď posouzení CSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sestav CSR tým,</li> <li>- vytvoř pracovní definici CSR,</li> <li>- identifikuj legislativní požadavky,</li> <li>- přezkoumej podnikové dokumenty, procesy a aktivity,</li> <li>- identifikuj a zapoj klíčové stakeholdery.</li> </ul>
	2. Vytvoř CSR strategii	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Získej podporu CEO, senior managementu a zaměstnanců,</li> <li>- zkoumej, co ostatní dělají, ohodnot' uznávané CSR instrumenty,</li> <li>- připrav soupis navrhovaných CSR akcí,</li> <li>- vytvoř plán postupu a tzv. business case,</li> <li>- rozhodni se o směru, přístupu, hranicích a zaměření se na vybrané oblasti.</li> </ul>
B. Realizuj	3. Stanov CSR závazky	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Naznač CSR závazky,</li> <li>- diskutuj s hlavními stakeholdery,</li> <li>- vytvoř pracovní skupinu pro vytvoření závazků,</li> <li>- připrav pracovní verzi,</li> <li>- konzultuj s dotčenými stakeholdery.</li> </ul>
	4. Realizuj CSR závazky	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vytvoř integrovanou rozhodovací CSR strukturu,</li> <li>- připrav a zaved' CSR podnikatelský plán,</li> <li>- nastav měřitelné cíle a identifikuj výkonnostní ukazatele,</li> <li>- zapoj zaměstnance a všechny, kterých se CSR závazky týkají,</li> <li>- navrhni a prováděj školení o CSR,</li> <li>- zříd' mechanismy pro zjištění problematického chování,</li> <li>- vytvoř interní a externí komunikační plány,</li> <li>- zveřejni závazky.</li> </ul>
C. Prověř	5. Ověř a reportuj o pokroku	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Měř a ověř výkonnost,</li> <li>- zapoj stakeholdery,</li> <li>- reportuj o výkonnosti - interně a externě.</li> </ul>
D. Zlepši	6. Ohodnot' a zlepši	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vyhodnot' výkonnost,</li> <li>- identifikuj příležitost ke zlepšení,</li> <li>- zapoj stakeholdery.</li> </ul>
E. Porovnej s jiným: jeden cyklus dokončen		- Vrať se k plánování a začni nový cyklus.

**Zdroj:** Upraveno dle (Hohen, 2007, s. 19)

Z předchozí tabulky je zřejmé, že návod k implementaci CSR je založen na metodě PDCA, tedy Plan, Do, Check, Action cyklu, jež spočívá v postupném zlepšování procesů v nejrůznějších oblastech. Ambicí tohoto návodu není nahrazení již existujících standardů, ale spíše snaha pomoci orientovat se v nich. Primárně je určen pro podniky, které zatím nemají zavedeny formální CSR strategie a programy. V tabulce můžeme vidět také to, že PDCA cyklus se skládá ze čtyř fází, v rámci každé z nich jsou následně vymezeny úkoly a k nim se vážou opatření (jednotlivé kroky). Dále je zbytečné celý proces popisovat, neboť je detailně rozepsán právě **Tabulce 2.3** Implementační rámec. Zbývá tedy snad jen podotknout, že velmi důležité je mít cíle definované na základě pravidla SMART, což je podmínkou k možnému ohodnocení cílů (Kašparová, Kunz 2013).

## 2.6 Institucionální podpora CSR

Oblast institucionální podpory CSR rozdělíme na dvě části. V první se seznámíme s organizacemi mezinárodními, nadnárodními a globálními a v druhé části s institucionální podporou v České republice.

### CSR a mezinárodní, nadnárodní a globální organizace (aktivity)

Koncept CSR je dnes výrazně podporován ze strany celé řady nadnárodních a mezinárodních organizací. **Organizace spojených národů** (OSN) vypracovala program **Global Compact**, který zahájil v červenci 2000 Kofi Annan. Tento program prosazuje společenskou odpovědnost firem mezi firmami na celém světě a zahrnuje devět základních principů v oblastech ochrany životního prostředí, lidských práv a pracovních podmínek, k jejichž dodržování se firmy svým podpisem zavazují:

- podporovat a respektovat ochranu základních lidských práv,
- zajistit, že se žádným způsobem nepodílí na jejich porušování,
- respektovat svobodu sdružování a uznat právo na kolektivní vyjednávání,
- eliminace jakékoliv formy nucené práce,
- zákaz dětské práce,
- eliminace jakékoliv diskriminace v zaměstnání,
- podporovat ochranu životního prostředí,
- podněcovat iniciativy propagující odpovědný přístup k životnímu prostředí,

- podporovat vývoj a šíření technologií ohleduplných k životnímu prostředí (Čaník, Řezbová, Zavrel, 2006).

Druhou zásadní iniciativou je aktivita OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) v oblasti nadnárodních společností. **Směrnice OECD pro multinacionální prostředí** (*OECD Guidelines for Multinational Enterprises*) z roku 2000 obsahuje soubor dobrovolných doporučení adresovaných multinacionálním korporacím. Tato doporučení pokrývají například oblasti podnikatelské etiky, zaměstnaneckých vztahů, lidských práv, životního prostředí, zveřejňování informací, boje proti korupci apod. Doporučení byla formulována vládami jako určitá představa o tom, co je to odpovědné chování podniků. Cílem společností je nejen podpořit žádoucí podnikovou správu (*corporate governance*), ale také odpovědné, transparentní a otevřené chování nadnárodních společností (Zadrazilová, 2010).

Třetí iniciativou je, jak uvádí Zadrazilová (2010), **Globální iniciativa ve výkaznictví** (*Global Reporting Initiative – GRI*). Jedná se o nezávislou organizaci se sídlem v Amsterdamu, jejímž cílem je vytvořit důvěryhodný a uznávaný rámec pro tzv. výkaznictví o udržitelném rozvoji, tj. *sustainability reporting*, použitelný pro všechny organizace, ať už jde o jejich velikost či obor, v němž působí. Zahrnuje podávání zpráv o dopadech aktivit a rozhodování firem a jiných organizací v oblasti ekonomické, environmentální a sociální. Součástí GRI jsou rovněž dokumenty GRI, které obsahují tzv. seznam ukazatelů výkonu organizace ve vztahu ke společenské odpovědnosti. Je zde vždy uvedena definice ukazatele a pokyny pro jeho naplnění. Mezi hlavní zásady reportingu dle GRI patří: významnost, zapojení stakeholders, kontext udržitelného rozvoje, úplnost, vyváženost, porovnatelnost, přesnost, včasnost, srozumitelnost a spolehlivost. Velmi důležitá je právě vyváženost reportingu podle GRI, tzn., že by firma měla reportovat nejen pozitiva, ale i negativní dopady své činnosti. Samotný rozsah reportingu je dobrovolný a organizace si musí vybrat, které oblasti svých aktivit bude vykazovat.

Čtvrtou iniciativou, která je zatím v počátcích vývoje, je pokus o vytvoření mezinárodních standardů ISO na poli CSR. Hlavní normou, která by problematiku CSR měla upravovat, je norma **ISO 26000**. Norma se však zatím vyskytuje ve stádiu návrhu, není právně závazná a neslouží pro účely certifikace. V tomto případě se jedná o jakýsi návod na to, jak integrovat společensky odpovědné chování do již existujících strategií. Norma ISO 26000 stanovuje sedm principů CSR, a to odpovědnost, transparentnost, princip etického chování stakeholderů, pravidlo zákonnosti, princip mezinárodních standardů a lidských práv (Zadrazilová, 2010).



## Iniciativy CSR v České republice

V České republice se společenská odpovědnost firem objevuje až ve 2. polovině 90. let v souvislosti s celosvětovým trendem CSR. Nicméně lze konstatovat, že teoretická základna je paradoxně více rozpracována v USA než v Evropě, která je tradičně postavena na vyšší míře solidarity a sociální soudržnosti než Spojené státy. Česká republika zatím nemá vypracovanou Národní strategii CSR, kterou by vytvořil a aktivně podporoval stát (Pavlík, Bělčík, 2010; Putnová, Seknička, 2007).

Mezi české iniciativy CSR patří například občanské sdružení **AISIS**, které se zabývá tvorbou a realizací obecně prospěšných projektů a vzdělávacích programů, programů rozvoje firem a preventivních programů. **Business Leaders Forum Česká republika** (BLF) vzniklo z iniciativy *International Business Leaders Forum* (IBLF) a bylo založeno v ČR v roce 1992. Obě organizace prosazují dodržování etiky v podnikatelské praxi, podporují partnerství mezi soukromým, veřejným a neziskovým sektorem a celkově podporují prosazování konceptu CSR. V rámci jednoho z projektů BLF „CSR – nový faktor firemní konkurenceschopnosti“ vznikl i webový portál <http://www.csr-online.cz/>. Na tomto portálu je možno najít databázi dobrých příkladů firem i spoustu dalších informací o CSR. Mezi další patří **CSR Consult**, což je soukromá společnost nabízející firmám od roku 2005 poradenskou činnost v implementaci konceptu CSR na strategické úrovni.

Kunz (2012) uvádí mezi organizace na poli CSR v ČR i **Fórum dárců**, založeno v roce 1999, které se věnuje podpoře rozvoje CSR v České republice. Od roku 2005 je Fórum dárců exkluzivním partnerem mezinárodního standardu pro firemní dárcovství a zakladatelem metodiky *London Benchmarking Group* (LBG), která představuje jednotný a komplexní standardizovaný systém měření. LBG byla vytvořena ve Velké Británii v roce 1994 se záměrem vyčíslit náklady na dárcovské aktivity, ale i změřit účinky dopadu těchto vynaložených prostředků. Metodika LBG se v České republice používá pod názvem Standard odpovědná firma neboli SOF. Fórum dárců vyhlašuje ve spolupráci s Czech TOP 100 pravidelně soutěž TOP firemní filantrop, která se snaží ocenit největší firemní dárci u nás. Fórum dárců rovněž dlouhodobě usiluje o posílení pozice nadací a nadačních fondů v ČR. Mezi velice významnou aktivitu Fóra dárců a Asociace mobilních sítí patří také provozování systému DMS (*Donors Message Service*), tzv. dárcovské SMS. DMS se poprvé objevily na jaře roku 2004 jako jedna z možností, jak přispět na tradiční sbírku Pomozte dětem.

## 2.7 Reportování, hodnocení a měření CSR

Následující kapitola se bude zabývat reportováním, hodnocením a měřením v oblasti společenské odpovědnosti firem.

### REPORTOVÁNÍ

Pokud se firmy dobrovolně přihlásí k CSR, logicky na sebe berou také požadavek dokladování a zpravodajství v této oblasti. Rámec pro hodnocení CSR si klade tři cíle:

- Vnitřní logika – rozložení předpokládaných aktivit je v souladu se stávajícími cíli.
- Kvalitativní charakteristika – rozsah, ke kterým vybraným, žádoucím charakteristikám informací a jejich komunikování jsme se dostali.
- Dopady – současné nebo budoucí dopady této aktivity.

Velké společnosti již začaly vydávat výroční zprávu, která je zaměřená i na CSR, a zhodnocují tak své úsilí vynaložené na budování CSR a posilují tím svou image (Putnová, Seknička, 2007).

### HODNOCENÍ A MĚŘENÍ

Hodnocení CSR může být prováděno buď prostřednictvím exaktních metod (standardů, norem) nebo pomocí různých indexových a benchmarkingových srovnání.

#### Exaktní metody

Pavlík, Bělčík (2010) mezi **exaktní metody** hodnocení CSR řadí například tyto metody níže uvedené. Rozdíly mezi nimi často spočívají v cílových skupinách, zaměřeních nebo v rozsahu jejich metodiky:

- **OECD Guidelines for Multinational Enterprises** – řada doporučení formulovaných vládami pro společensky odpovědné chování mezinárodních a nadnárodních firem, poslední verzi směrnice je OECD 2000. Zaměřuje se na ekonomické, sociální a environmentální problémy.
- **AA 1000 AccountAbility/Assurance Standard** – cílem standardu je zhodnocení důvěryhodnosti a kvality zpráv o CSR (CSR reportů) v oblasti ekonomické, sociální, environmentální i etické. Jedná se o obecně využitelnou normu pro všechny typy organizací.

- **SAN** (*Social Audit Network*) – hodnotí sociální oblasti, tzv. sociální audity, a podporuje organizace při získávání informací o dopadech jejich aktivit pro stakeholdery. Cílem je podávat reporty v oblasti sociální, environmentální a ekonomické a zabezpečovat informace pro plánování budoucích aktivit organizace a zlepšování jejich procesů.
- **ETHIBEL** (*Ethibel Quality Label*) – také hodnocení sociální oblasti, tzv. sociální audity. Audit ověřuje, jak organizace naplňuje očekávání zainteresovaných stran. Ethibel uděluje značku ETHIBEL Quality Label a součástí hodnocené je i etické chování organizace při výrobě a poskytování služeb.
- **EFQM** – model excelence pro zvyšování konkurenceschopnosti a zlepšování organizace využívá principu sebehodnocení a benchmarkingu. EFQM obsahuje celkem devět kritérií, které můžeme vidět v **Tabulce 2.4** Model EFQM.

**Tabulka 2. 4 Model EFQM**

<b>Předpoklady</b>	1. Vedení
	2. Politika a strategie
	3. Lidé
	4. Partnerství a zdroje
	5. Procesy
<b>Výsledky</b>	6. Zákazníci - výsledky
	7. Lidé - výsledky
	8. Společnost - výsledky
	9. Klíčové ukazatele výkonnosti

**Zdroj:** Upraveno dle (Pavlík, Bělčík, 2010)

Jako model hodnocení se využívá RADAR – Results, Approach, Deployment, Assessment, Review, tedy postupně výsledky, přístup, rozvoj, hodnocení a přezkoumání.

- **SA 8000** (*Social Accountability International* = SAI) – referenční norma pro zlepšování pracovních podmínek. Vychází z úmluv Mezinárodní organizace práce – vydána organizací SAI. Mezi požadavky normy SA 8000 patří rozvíjet, udržovat a prosazovat zásady a postupy v oblastech společenské odpovědnosti, které podnik může ovlivňovat. Norma je použitelná pro jakýkoli sektor a segment podnikatelské činnosti a specifikuje požadavky na sociální odpovědnost v devíti oblastech (pracovní doba, zdraví a bezpečnost, zamezení diskriminace, práce dětí

a mladistvých, nucená práce, svoboda sdružování, disciplinární praktiky, odměňování splňující základní potřeby, řídicí systém pro neustálé zlepšování).

- **London Benchmarking Group** (Standard odpovědná firma v ČR) – LBG zavedla v ČR organizace Fórum dárců v roce 2005. Podstatou metodiky je v souvislosti s firemním dárcovstvím ohodnotit v peněžní hodnotě všechny náklady (vstupy), zhodnotit bezprostřední výsledky (výstupy) a vyjádřit dlouhodobé účinky (dopady). Metodika hodnotí krátkodobé i dlouhodobé přínosy z pohledu organizace i místní komunity, výhodou je možnost benchmarkingu.
- **ISO 26000,**
- **Corporate Responsibility Index,**
- **Dow Jones Sustainability Index,**
- **FTSE4GOOD.**

Nejznámější exaktní metodou je však **Global Reporting Initiative (GRI)** – mezinárodní iniciativa, která vytvořila pravidla a návody, které firmám pomáhají vytvořit CSR report.

Hlavním přínosem směrnice je seznam kvantitativních a kvalitativních indikátorů výkonnosti, podle kterých organizace charakterizuje své společensky odpovědné chování. Oblast ekonomické výkonnosti zahrnuje aspekty jako ekonomickou výkonnost, výskyt na trhu či nepřímé ekonomické dopady. Environmentální výkonnost je zaměřena na životní prostředí a spadají do ní materiály, energie, voda, biodiverzita, emise, vypouštění a odpad, produkty a služby, soulad a předpisy, doprava, celkový přehled. A třetí, tedy poslední kategorií, je sociální výkonnost. Do ní patří kategorie pracovní podmínky a důstojnost práce (zaměstnanci, vztahy, BOZP, školení a vzdělávání, rozmanitost a rovné příležitosti), lidská práva (investiční a dodavatelské postupy, diskriminace, svoboda sdružování či kolektivního vyjednávání, dětská a nucená práce, bezpečnostní postupy a práva), společnost (komunita, úplatkářství, korupce, veřejná politika, konkurenční chování, soulad s předpisy) a odpovědnost podniků (zdraví a bezpečnost zákazníků, označení produktů a služeb, marketingová komunikace, respekt k soukromí zákazníků, soulad s předpisy).

Samozřejmostí je, že každá organizace si volí indikátory, které jsou pro ni významné a relevantní a které použije při sestavení zprávy. Podle množství a povahy indikátorů dostane firma známku a je zařazena do jedné ze tří hlavních aplikačních skupin A, B nebo C. Je-li

zpráva externě ověřena, dostává firma A+, B+, C+. Je však zapotřebí zdůraznit, že aplikační úroveň vyjadřuje rozsah reportu, a ne kvalitu firemního výkonu.

Směrnice G3 z roku 2003, kterou vydala GRI, definuje deset základních principů, které napomáhají firmě učinit rozhodnutí ohledně definování obsahu a rozsahu zprávy. Principy 1 – 4 spadají do oblasti definování obsahu, 5 – 10 do oblasti zaručení kvality. Jejich seznam a zkrácený popis si uvedeme v následujících řádcích:

1. Relevantnost – zpráva obsahuje jen důležité informace vztahující se k tématu.
2. Zapojení stakeholderů – zpráva uvádí všechny klíčové stakeholdery, prostředky jejich zapojení a opatření firmy, kterými reaguje na jejich očekávání.
3. Udržitelný kontext – firma reportuje o svých aktivitách a jejich dopadech v kontextu ekonomických, environmentálních a sociálních jevů.
4. Úplnost – zpráva musí obsahovat všechny informace důležité pro zhodnocení CSR.
5. Vyváženost – firma popisuje jak silné stránky, tak i ty slabé a na jejich zlepšení se snaží pracovat.
6. Srovnatelnost - zpracování je provedeno způsobem, jenž umožňuje srovnání nejen s předchozími léty, ale i s ostatními firmami.
7. Přesnost – zveřejněné informace jsou dostatečně přesné a detailní.
8. Správné načasování – zpráva je pravidelná a správně načasovaná.
9. Srozumitelnost – informace jsou zveřejněny tak, aby byly srozumitelné pro všechny stakeholdery.
10. Spolehlivost – informace jsou spolehlivé, bez chyb, nejsou jednostranné a pravidelně zachycují firemní informace a procesy.

### **Indexové a benchmarkingové metody hodnocení CSR**

Indexové a benchmarkingové metody hodnocení CSR zahrnují měření na základě analýzy obsahu výroční zprávy, na základě poznatků získaných z dotazníků, indexy znečištění, indexy hodnotící pověst podniku, informace získávané od ratingových agentur.

Měření na základě **analýzy obsahu výroční zprávy** se zdá být na první pohled velice jednoduché, avšak komplikuje jej fakt, že pouze 40 % podniků se řídí při sestavování výročních zpráv směrnicí GRI. Z toho vyplývá, že nezahrnují do zprávy vše, co organizace řídící se standardy GRI, a analýza je tak poměrně obtížná. Často dochází jen k obsahové

analýze, neboť některé oblasti ve zprávě zcela chybí a pochopitelně je tak nemožné je porovnat. Další nevýhodou je také subjektivita měření.

U měření na základě **poznatků získaných z dotazníků** záleží výsledek na zvolené metodologii. Nicméně i zde se setkáváme se zkreslením, a to zejména respondenty. Toto zkreslení, ať už je záměrné nebo nechtěné, můžeme ale minimalizovat zařazením tzv. kontrolních otázek.

Měření CSR na základě **indexu znečištění** je objektivnější. Sice se vztahují jen na výkonnost v některých odvětvích organizace, ale ohodnocení je prováděno nezávislou organizací.

**Indexy hodnotící pověst podniku** většinou zkoumají názory různých skupin z okolí organizace, které mohou mít subjektivní podobu. Za měřítko výkonnosti se často považuje umístění organizace v různých žebříčcích – např. image firmy.

**Informace získávané od ratingových agentur** jsou zárukou validity a objektivity prezentovaných závěrů, avšak bývá jim vyčítáno, že hodnocení není transparentní. Ratingové agentury svou metodologii ohodnocování CSR nezveřejňují celou, neboť se jedná o jakési jejich *know-how*. Nezveřejňují vytvořené dotazníky a neuvádí, jakým způsobem jsou indexy vytvářeny, resp. jen konstrukci naznačí (Pavlík, Bělčík, 2010).

## 2.8 Výhody a nevýhody společenské odpovědnosti firem

Přijetí CSR principů do každodenní firemní praxe by nemělo v žádném případě redukovat ekonomickou úspěšnost firem. Stejně tak ani ekonomické cíle by neměly být v rozporu se společenskými zájmy. Právě jejich úspěšné propojení může firmám přinášet synergický efekt a získávat významné konkurenční výhody. CSR tedy přináší firmám řadu přínosů, nutné je však podotknout, že se jedná o dlouhodobou strategii, a tak lze pozitivní přínosy vidět až v dlouhodobém horizontu (Kašparová, Kunz, 2013).

### Důvody pro přijetí společenské odpovědnosti

Moderní pohled na podnikání respektuje a v rozvinutých zemích i podporuje přijetí společenské odpovědnosti minimálně z těchto důvodů:

1. Jako snahu vyhnout se vládním zásahům – pro firmy je lepší stanovit si vlastní sebeomezení a rámce svého chování, než přijmout autoritativně zamezené regulace, které jsou často reakcí na nevhodné chování firem.
2. Potřebu seberegulace byznysu jako odpovědi na jeho vzrůstající ekonomickou moc – ekonomická síla velkých korporací s sebou přináší téměř neomezenou ekonomickou moc, ale nejen to. Velké firmy jsou příkladem pro menší subjekty a jsou tedy zásadními tvůrci a nositeli chování, které další firmy napodobují.
3. Proměňující se vnímání byznysu ze strany veřejnosti – požadavek kontroly a transparentnosti podnikání stále roste, neboť je součástí moderního životního stylu, který v rozvinutých zemích klade důraz na ekologické i sociální přístupy k ekonomickým aktivitám (Putnová, Seknička, 2007).

CSR s sebou přináší i řadu výhod, jako možnost stát se vyhledávaným zaměstnavatelem, větší přitažlivost pro investory a zpřístupnění dalšího kapitálu, zlepšení reputace a získání pozitivního obrazu v očích široké veřejnosti (lepší image), ocenění u obchodních partnerů a možnost přilákání nových partnerů, rostoucí prodej a loajalitu zákazníků. Významné je také zvýšení efektivity provozu a snížení provozních nákladů, zlepšení managementu rizik a snížení nákladů na „*risk management*“, vytváření potřebného zázemí k úspěšnému fungování a dlouhodobé udržitelnosti. V neposlední řadě také lepší poznání stakeholderů a možnost rozvíjet kvalitnější spolupráci s nimi, zlepšení morálky, spokojenost zaměstnanců, jejich motivace a rozvoj, stimulace inovativnosti a zlepšení vztahů. Společenská odpovědnost přináší i lepší životaschopnost podnikání a dlouhotrvající vlastní zájem, který může mít za následek větší zisk pro podnikání, obrat, produktivitu, zvyšuje hospodárnost, důvěryhodnost, konkurenceschopnost, hodnotu pro akcionáře. Lze tedy konstatovat, že CSR působí na podnik pozitivně ve všech směrech (Kašparová, Kunz, 2013; Pokorná, 2012; Krymláková, 2009).

### **Důvody proti společenské odpovědnosti**

CSR se setkává taky s mnoha kritikami. Patří mezi ně například **Friedmanova kritika**, která říká, že jedinou společenskou odpovědností firmy je navyšování zisku. Friedman se domnívá, že zapojení společensky prospěšných aktivit firmu odvádí od jejího hlavního cíle a zvyšuje její náklady, které se negativně přenášejí na stakeholdery v podobě nižších výnosů a dividend pro akcionáře, vyšších cenách výrobků či služeb, případně nižších platů

zaměstnanců. Jako další můžeme uvést i **Reichovu kritiku** CSR, kdy Robert Reich označuje CSR jako nebezpečné rozptýlení, které podkopává demokracii. Podle něj se aktivisté CSR nechávají odvádět od reálnějšího a stěžejnějšího úkolu, kterým je přinutit vlády, aby řešily sociální problémy. Domnívá se, že právě povinností vlády je stanovit taková pravidla zachovávající volný trh pro firmy, které se koncentrují na maximalizaci zisku. Tohoto zisku by zásadně nemělo být dosahováno na úkor tzv. veřejného zájmu celé společnosti (Kunz, 2012).

Jako další argumenty proti CSR se často uvádí omezení maximalizace zisku, vyšší náklady, obtížná měřitelnost, nedostatek dovedností, „ředění“ primárních obchodních zájmů, nedostatečná přehlednost a nedostatek široké podpory, časová náročnost (dlouhodobý horizont) a náročnost lidských zdrojů. Jako argument proti CSR se uvádí i to, že samotné podnikání má již dostatek síly a dostatečný vliv na společnost, který není třeba nadměrně koncentrovat. Postupem času se ale argumenty proti CSR stávají méně akceptovatelné. Důvodem je tíha reálného ohrožení ekologickými katastrofami, kterých v posledních letech přibývá, dále z obav před vytvářením konfliktních situací a sociální nestability. Význam této orientace potvrzují i průzkumy, jež dokazují vyšší ekonomickou výkonnost u firem, které aktivně pracují na společenské odpovědnosti (Putnová, Seknička, 2007; Čaník, Řezbová, Zavrel, 2006; Pokorná, 2012).

## 2.9 Moderní trendy v CSR

Mezi nejvýraznější trendy, které jsou v současnosti předmětem zájmu CSR patří vytváření sdílených hodnot (*Creating Shared Value*), *work-life balance*, *corporate community involvement* a společensky odpovědné investování. Velmi dynamicky rozvíjející se oblastí je také CSR reportování, kterým se zabývá kapitola 2.7.

### Vytváření sdílených hodnot

Koncept sdílených hodnot (*Creating Shared Value*) je spjat se jmény Michael E. Porter a Mark R. Kramer. První z jejich příspěvků se věnuje spojení společenské odpovědnosti a konkurenční výhody a poprvé se zde objevuje pojem *Creating Shared Value*, tedy vytváření sdílených hodnot. Jejich druhý příspěvek rozvíjí hlouběji problematiku CSV a razí cestu strategické CSR. Objevuje se zde však i kritická odezva na dosavadní



celospolečenský vývoj. Podniky by podle autorů měly přistupovat k CSR strategicky a snažit se propojit jejich CSR aktivity s jejich klíčovými kompetencemi, což jim následně přinese efektivní využití jejich odborných znalostí či hodnotové řetězce. Jejich snahou by tak mělo být hledání společenských problémů, které představují příležitost pro přijetí sdílené hodnoty – tedy užitku jak pro společnost, tak i pro firmu. To jim přináší konkurenční výhodu (Kašparová, Kunz, 2013).

### **Work-life balance**

V případě *work-life balance*, neboli WLB, se jedná o vytváření podmínek k tomu, aby si zaměstnanci mohli sladit co nejlépe svůj osobní a pracovní život. Nejvíce pozornosti v otázce WLB směřuje na ženy, resp. matky, a podporuje především rodiče s malými dětmi. Nicméně týká se všech bez rozdílu, neboť harmonie mezi pracovním a mimopracovním životem ovlivňuje stabilitu, vysoké pracovní nasazení, výkon a spokojenost v osobním životě. Mezi výhody WLB pro zaměstnance patří zkvalitnění podmínek práce, redukce stresu, spokojenost a zvýšení kvality osobního života. Nicméně WLB přináší výhody i podnikům – udržení kvalitní pracovní síly a snížení fluktuace, zvýšení motivace i efektivity pracovního procesu, nepřímá reklama pro podnik, snížení nákladů na náborů a zaškolování i větší možnosti při získávání a výběru zaměstnanců (Kašparová, Kunz, 2013).

Mezi hlavní formy pracovních úvazků na podporu WLB patří sdílení pracovního místa (*job sharing*), kdy dva či více zaměstnanců sdílejí náplň práce připadající na jedno pracovní místo. Dále zkrácené úvazky, pružná pracovní doba, práce z domova (*homeworking* neboli *home office*) a stlačený pracovní týden (*compressed workweek*), kdy zaměstnanec odpracuje fond týdenní pracovní doby za méně než obvyklých 5 dní (Kašparová, Kunz, 2013).

### **Corporate community involvement**

*Corporate community involvement* (CCI) lze chápat jako zastřešující pojem pro aktivity, kterými se podniky zapojují do života komunity (jejího bezprostředního okolí), ve které působí. Nejedná se však pouze o začleňování komunity do činnosti firmy, ale platí to i naopak. Mezi aktivity spadající do CCI patří kupříkladu finanční dary či sponzorské aktivity. Díky zaměření na subjekty v externím prostředí jsou jejich projevy veřejnosti ze všech částí CSR nejviditelnější (Kašparová, Kunz, 2013).

## **Společensky odpovědné investování**

Společensky odpovědné investování (SRI) lze charakterizovat jako přístup k investování, ve kterém je rozhodování o výběru, držení a uskutečňování konkrétních investic činěno na základně zvažování širší palety kritérií a není zohledňován jen finanční faktor. Tato kritéria jsou však v čase proměnlivá a vždy odrážejí soudobé normy a hodnoty vyznávané společnostmi. Mezi důvody vedoucí k využívání odpovědného investování patří například to, že využívání širší palety kritérií při investování napomáhá investorům vyhnout se rizikům ovlivňujících výnos z investice v dlouhém období. Dalším důvodem může být také tlak EU, která v něm vidí nástroj, jak Evropu ochránit od budoucích finančních turbulencí způsobených krátkozrakým chováním většinových investorů, případně také tlak dalších stakeholderů (Kašparová, Kunz, 2013).

### **2.10 CSR v ČR**

Historie CSR v České republice spadá do 1. poloviny 20. století a je spjata především se jménem Tomáš Baťa. Mnoho odborníků se domnívá, že CSR se řadí za života Tomáše Bati (spolu s výkonností, orientací na zákazníka či neustálým zlepšováním) k hlavním charakteristikám jeho firmy. Mezi Baťovy hlavní firemní hodnoty patřily úcta k zaměstnancům, respektování obchodního partnera, dodržování právních a etických norem, ochrana životního prostředí, vážnost k úřadům a podnikání jako veřejná služba. Bohužel vývoj CSR byl u nás přerušen spolu s rokem 1948 a 2. světovou válkou a následným nastolením komunistického režimu a centralizací celého hospodářství. V tehdejší Československu byl tehdy rozšířen pojem podniková sociální politika, kdy státní dotace zajišťovaly řadu sociálních aktivit. Naproti tomu se prakticky zrušil nestátní neziskový sektor a filantropické aktivity byly potlačeny. Znovuobnovení tradice firemního dárcovství v ČR nastalo po roce 1989, kdy došlo také k pochopení, že CSR by neměla být postavena jen na firemní filantropii, ale na všech třech pilířích zmíněných výše, tedy integrovat sociální, ekologické i ekonomické aspekty všech činností firmy (Kašparová, Kunz, 2013).

Společensky odpovědné organizace v ČR si za své počiny a rozmanité aktivity v oblasti CSR zaslouží nejen uznání, ale ti opravdu nejlepší i veřejné ocenění. Toto ocenění se získává v nejrůznějších oblastech, kategoriích i regionech, aby se dostalo uznání například i malým a

středním podnikům ve všech krajích České republiky. Kunz (2012) uvádí, že mezi nejvýznamnější ocenění na poli CSR v České republice patří:

- Národní cena ČR za společenskou odpovědnost,
- Sociálně prospěšný podnikatel roku,
- Top Filantrop,
- Ethnic Friendly,
- Cena zdraví a bezpečného životního prostředí,
- Cena VIA Bona,
- Sodexo Zaměstnavatel roku,
- Soutěž Firma roku: Rovné příležitosti,
- CSR Award,
- CZECH TOP 100 – žebříček 100 nejobdivovanějších firem České republiky,
- Nejlepší zaměstnavatel (*Best Employers*) České republiky.

Znalost konceptu CSR a jeho principů je většinou ovlivněna velikostí firmy. Zejména malé a střední podniky v ČR, i když realizují některé CSR aktivity, nemají vždy dostatečné znalosti o společenské odpovědnosti. Proto mezi další rozšiřování CSR u nás patří usilování o přijetí CSR malými a středními podniky, propagování konceptu CSR, snaha o přijetí jednotné strategie CSR, vzdělávání v oblasti CSR, podpora výzkumu v oblasti CSR, prohlubování dialogu mezi všemi zainteresovanými stranami, spolupráce s ostatními vládami v oblasti CSR, posilování transparentnosti a CSR reporting (Kašparová, Kunz, 2013).

### 3 Charakteristika organizace

Jak už bylo zmíněno v úvodu, pro účely této práce byla záměrně vybrána firma, která se neangažuje v konceptu CSR, ale i přesto vykonává řadu společensky odpovědných aktivit. Jedná se o firmu působící na území České republiky, a to zejména na pobočkách v Praze a v Ostravě. Firma je akciovou společností a působí na trhu od roku 1993, nepřála si však být jmenována, a proto ji budeme nazývat jako Alfa a.s.

Společnost Alfa a.s. se skládá ze dvou divizí (neboli značek), jedná se o divizi Facility managementu a Business process outsourcingu (nově Business process services) v oblasti IT. My se budeme zajímat právě o outsourcingovou divizi působící v oblasti IT, a to zejména ze dvou důvodů. Divize zaznamenává v současnosti obrovský rozmach a za druhé jsem její součástí. Právě proto jsem se rozhodla skloubit můj zájem o oblast CSR s firmou, ve které pracuji a analyzovat efektivitu společenské odpovědnosti právě ve firmě Alfa a.s.

#### Obecné informace o společnosti

Prvně se seznámíme s Alfa a.s. obecně a vymezíme si její činnost. Jako převažující **předmět podnikání** společnost Alfa a.s. poskytuje „služby facility managementu, především energetický management, technické služby, výrobní údržbu a služby, úklidové služby, administrativní služby, BOZP, PO, životní prostředí, catering, bezpečnostní služby, řízení služeb a dále outsourcing podnikových procesů – realizace efektivnějších řešení velkoobjemových transakčních podnikových procesů (účetnictví, zpracování objednávek) a služby s vysokou přidanou hodnotou pro koncové klienty“ (Interní dokumentace firmy).

**Předmět činnosti** (tedy jednotlivá živnostenská oprávnění, které firma má) zahrnuje: „Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor. Dále poradenství v oblasti komunikací, zpracování dat, služby, databank, správu sítí. Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy. Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců“ (Interní dokumentace firmy).

## Outsourcingová divize společnosti

Divize zaměřená na outsourcing vznikla 1. 7. 2004 v Ostravě, kdy začala poskytovat své služby jedné americké nadnárodní společnosti.

Ačkoli se výraz služba používá v odborné i laické řeči velmi často, jeho obsah není jednoznačný, a proto si jej alespoň pro ujasnění krátce připomeneme. Všeobecně se služby chápou jako ekonomické činnosti, které mají zásadní význam pro hospodářskou a obchodní praxi. Službou se může rozumět každá poskytnutá práce bez zpracování materiálu, která je přímo užitečná pro uživatele. Jako vlastnosti služeb se řadí nehmotnost, pomíjivost, neoddělitelnost poskytování služby a spotřeby, variabilita a absence vlastnictví služby (Remišová, 2011).

Spolupráce obou společností prošla dynamickým vývojem a rozrostla se z původních 17 pracovníků na dnešních více než 1300. V současnosti lze konstatovat, že se již jedná o plnohodnotného Business Process Partnera této americké společnosti. Alfa a.s. se zařadila mezi vyspělé outsourcingové firmy se špičkovou kvalitou poskytovaných služeb, schopnou úspěšně obstát v globální konkurenci. Jedná se o jeden z nejúspěšnějších podniků svého druhu.

Divize Alfa a.s. má celkem 3 dodavatelská (*delivery*) centra služeb – dvě se nacházejí v Ostravě a jedno v Praze. Divize Alfa počítá s růstem i do budoucna, v současnosti se snaží nabírat další stovky zaměstnanců a připravuje se i otevření *delivery* center v zahraničí.

Konkrétněji se outsourcingová divize Alfa a.s. soustřeďuje na poskytování outsourcingových služeb v oblasti informačních technologií a je jedním z největších poskytovatelů služeb v oblasti podnikových procesů. Jedná se o podporu a prodej obchodu, projektová řízení a koordinace dodávek nových služeb a technickou a zákaznickou podporu.

Sama společnost uvádí, že se zaměřuje na tři základní produktové pilíře, které bývají často slabými místy většiny podniků. **Podpora prodeje a obchodu** má za cíl zvýšit obchodní výkonové ukazatele. Alfa a.s. pomáhá obchodním zástupcům a prodejcům trávit víc času prodejem a uzavírat obchodní případy jednoduše a rychle. **Projektové řízení a koordinace dodávek** nových služeb jménem klienta napomáhá dokončit více za kratší čas a fakturovat za služby dříve. **Technická a zákaznická podpora** vedoucí k vyšší zákaznické spokojenosti napomáhá k ochraně výnosů, dalšímu zvyšování prodeje a pozitivnímu šíření povědomí o firemní značce (Interní dokumentace firmy).

## Výročí 10 let od založení

V loňském roce 2014 slavila společnost výročí 10 let od založení. V tomto roce také uzavřela nové smlouvy na dodávku služeb v hodnotě 109 milionů korun a se dvěma novými klienty jednala o kontraktu. O tom, že se společnosti daří, svědčí i to, že Alfa a.s. začala poskytovat své služby koncovým klientům v USA, kde bude svou nabídku dále rozšiřovat. V budoucnu plánuje také zaměřit se na firmy s globální působností, které provozují své činnosti v regionu EMEA (*Europe, the Middle East and Africa*) a potřebují profesionální služby v oblasti komplexní péče o koncové zákazníky, předprodejní a prodejní podpory a další v klíčových evropských jazycích.

### 3.1 Profil společnosti – mise, vize, hodnoty

V uplynulých letech společnost Alfa a.s. dynamicky rostla a nyní patří mezi nejúspěšnější podniky na trhu. Ani v letošním roce tomu nebude jinak, firma se chystá přijmout do svého delivery centra v Ostravě téměř 500 specialistů z oblasti podpory zákazníků a telekomunikačních služeb. V letošním roce se společnost zaměřuje na výrazné zlepšení spokojenosti koncových uživatelů s poskytovanými službami, zkrácením intervalu dodání služby koncovým klientům, zjednodušení procesů, urychlení realizace výnosů a přispívání k plnění zisku klienta. Provozní cíle Alfa a.s. jsou zcela provázány s cíli klienta společnými KPIs (*Key Performance Indicators*). Alfa a.s. má ambice se stát preferovaným poskytovatelem firemních procesů a služeb v Evropě.

Divize Alfa a.s. má jasně stanovené poslání, vize i hodnoty společnosti a má je dostupné široké veřejnosti. Nalézt je můžeme na internetových stránkách firmy, ze kterých jsme také čerpali.

**Mise** neboli poslání společnosti se snaží identifikovat základní funkci podniku. Poslání Alfa a.s. je následující: „Vytvářet pro své klienty a klienty svých klientů výjimečnou přidanou hodnotu díky nepřetržitému poskytování špičkové úrovně služeb. Vytvářet stabilní, bezpečné a hodnotné prostředí pro své zaměstnance a umožnit jim tak profesně růst a vyvíjet se. V neposlední řadě také být výnosnou a úspěšnou firmou.“

**Vize** má na rozdíl od poslání výrazně dlouhodobý charakter. Vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku a říká, jakých cílů chce podnik dosáhnout. Vizi společnosti Alfa a.s. je: „Být nejproduktivnější servisní organizací na světě, což je podpořeno striktním dodržováním jejich firemních hodnot a obchodní filozofie.“

Stejně jako mise a vize jsou pro společnost důležité i její **hodnoty**, na kterých si zakládá. Hodnoty společnosti byly rozpracovány do konkrétních popisů pracovního chování a staly se součástí pravidelného hodnocení zaměstnanců. Patří mezi ně vytrvalost, kreativita, odvaha, zodpovědnost, týmový duch, respekt a nadšení. Jejich definice jsou následující:

- **Vytrvalost** – Alfa a.s. zná své dlouhodobé cíle a priority a denně na nich pracuje, nevzdává se, změny vidí pozitivně, její zaměstnanci nejsou rezignovaní ani pasivní.
- **Kreativita** – Společnost přináší nové nápady a po jejich schválení se podílí na jejich implementaci. Dokáže najít cestu jak vyhovět nestandardním požadavkům, má nadhled a hledí dopředu.
- **Odvaha** – Společnost otevřeně dodává a přijímá zpětnou vazbu, která je vnímána jako příležitost ke zlepšení. Nebojí se otevřeně a kultivovaně komunikovat, umí se doptat na podstatné.
- **Zodpovědnost** – Vždy jsou dodržována pravidla Alfa a.s., důraz je kladen na důslednost. Odpovědnost za výkon a výsledky je přijímána. Společnost předchází rizikům a vytváří příležitosti.
- **Týmový duch** – je založen na pomoci, vycházení vstříc, spolupráci napříč odděleními, sdílení informací a proaktivitě.
- **Respekt** – ctít práci a názory kolegů, hledání způsobu jak se dohodnout, nepovyšovat se ani neponižovat před ostatními.
- **Nadšení** – svým přístupem vytvářet pozitivní atmosféru, věřit své práci a mít ji rádi a být pro klienty partnerem.

Firemní hodnoty vznikaly za účasti zástupců mnoha úseků a stále se vyvíjejí. Je kladen důraz na to, aby byly hodnoty znát nejen uvnitř společnosti, ale i navenek, směrem ke klientovi. Hodnoty se prolínají celým pracovním životem zaměstnance, počínaje jeho výběrem, hodnocením až k týmovým poradám na bázi každodennosti.

Dále se rozběhl také proces sběru témat, která by měla být součástí Etického kodexu a diskuse nad jeho strukturou. Hodnoty ctěné společností a také zaměstnanci jsou patrné z projevů chování v Alfa a.s. (Interní dokumentace firmy).

### 3.2 Cíle a strategie

Cílem skupiny Alfa je dlouhodobý rozvoj, posilování obou hlavních značek a v neposlední řadě cíl stát se leadrem v obou oblastech - Facility managementu a Business process services v regionu střední a východní Evropy.

Strategií firmy je zaměřit se na poskytování komplexních a specializovaných služeb s vysokou přidanou hodnotou, taktéž v obou oblastech.

Základními prvky pro dosažení těchto cílů jsou investice do nových technologií, inovačních projektů a zejména investice do rozvoje klíčových zaměstnanců a talentů (Interní dokumentace firmy).

### 3.3 Organizační struktura společnosti

Alfa a.s., jak už jsme se zmínili dříve, je akciovou společností a tomu odpovídá i její struktura. Je založena na monistickém systému a mezi její orgány patří:

- Valná hromada, která je nejvyšším orgánem akciové společnosti stejně jako u dualistického systému.
- Správní rada – kontrolně-řídící orgán, který má zpravidla tři členy (neurčí-li stanovy jinak). V případě Alfa a.s. má správní rada 5 členů a jeden z nich je zároveň statutárním ředitelem.
- Statutární ředitel – statutární orgán společnosti, je jmenován správní radou a přísluší mu obchodní vedení společnosti.

Organizační strukturu společnosti můžeme vidět, viz **Příloha č. 2: Organizační struktura firmy**. Alfa a.s. má plochou organizační strukturu, což ji přináší celou řadu výhod. Plochá organizační struktura je definovaná jako struktura s nízkým počtem stupňů řízení, napomáhá společnosti Alfa a.s. k rychlému rozhodování a jednání, firma je flexibilní a dokáže reagovat na potřeby klientů a rychle se přizpůsobit měnícím se podmínkám dnešního dynamického podnikatelského prostředí.



## 4 Analýza společenské odpovědnosti ve vybrané organizaci

V této kapitole bude analyzována míra společenské odpovědnosti společnosti Alfa a.s. Seznámíme se s vybranou metodikou a zanalyzujeme všechny tři pilíře společenské odpovědnosti, které si závěrem shrneme.

### 4.1 Metodika

V teoretické části diplomové práce jsme se seznámili s pestrou paletou metod sloužících k hodnocení CSR. Pro praktickou, tedy aplikační část, jsme se rozhodli použít metodiku dle autorek Černohorská, Putnová (2012), která vznikla na základě norem GRI, ISO 26000 a SA 8000. Rozhodli jsme tak proto, že metodika zahrnuje všechny tři pilíře CSR a pomůže nám komplexně analyzovat míru společenské odpovědnosti ve společnosti Alfa a.s. Samy autorky uvádějí, že metodika vychází z aktuálních šetření a jedná se o zpracování nejčastěji využívaných metodik s využitím znalosti českého a evropského prostředí. Aplikace metodiky je navíc, oproti ostatním metodikám, poměrně jednoduchá a usnadní podniku přípravu na certifikaci ISO 26000. Jedinou nevýhodou bude snad jen časová náročnost získávání odpovědí na všechny otázky. Metodika zahrnuje 3 pilíře, kdy každý z nich je rozdělen do několika kategorií a každá kategorie obsahuje otázky k ní se vztahující. Podrobněji je uvedena viz **Příloha č. 3: Metodika hodnocení a měření úrovně CSR**.

Metodika autorek je velmi systematická a přehledná, nicméně je také obsáhlá. Je tvořena souborem otázek vyžadujících odpovědi a postoje, které k dané problematice organizace zastává. Informace potřebné k zodpovězení všech otázek budou získávány především na základě strukturovaného rozhovoru (interview) v organizaci Alfa a.s. Rozhovor bude probíhat tzv. „face to face“, bude se jednat tedy o přímou interakci. Doplnující materiály budou zprostředkovány emailovou formou, využitím internetových stránek společnosti a analýzou firemních dokumentů. V neposlední řadě nám k získávání dat poslouží také pozorování, neboť ve firmě sama pracuji.

Poté, co sesbíráme odpovědi, názory a postoje k otázkám z **Přílohy č. 3**, provedeme jejich ohodnocení pomocí bodové škály. Jednotlivým otázkám přiřadíme body dle **Tabulky 4.1** Bodové hodnocení CSR na základě toho, jestli v nich firma vykazuje odpovědné chování, nebo nikoli. Otázky jsou rozděleny na základní, doplňkové (kurzívou) a týkající se počtu (podtržené). Základní otázky budou ohodnoceny body od -2 za negativní postoj až po +2

body za odpovědný postoj. Doplnkové otázky hodnotíme body 0, 1, 2 postupně za neutrální, aktivní a odpovědný postoj. Poslední skupinu otázek týkajících se počtu hodnotíme pouze zápornými body, neboť se jedná o pokuty a úrazy.

**Tabulka 4. 1 Bodové hodnocení CSR**

<b>Základní otázky</b>		
	<b>Postoj</b>	<b>body</b>
1.	Negativní postoj	-2
2.	Pasivní (nečinný) postoj	-1
3.	Neutrální postoj	0
4.	Aktivní postoj	1
5.	Odpovědný postoj	2
<b>Doplňkové, dodatečné otázky (kurzívou)</b>		
	<b>Postoj</b>	<b>body</b>
1.	Neutrální postoj	0
2.	Aktivní postoj	1
3.	Odpovědný postoj	2
<b>Otázky týkající se počtu (podtržené)</b>		
	<b>Popis</b>	<b>body</b>
1.	Pokuty, které přesáhly 100 tis. Kč v oblasti poskytování a používání produktů	-5
2.	Smrtelné úrazy	-5
3.	Úrazy s trvalými následky	-3
4.	Pokuty, které přesáhly 500 tis. Kč v environmentální oblasti	-5

**Zdroj:** Upraveno dle (Černohorská, Putnová, 2012)

Nyní můžeme pokračovat v celkovém vyhodnocení ekonomické, sociální a environmentální oblasti. To provedeme tak, že sečteme body v každém pilíři a na základě **Tabulky 4.2** Vyhodnocení pilířů CSR zjistíme, jaký přístup má společnost k jednotlivým oblastem CSR. V této tabulce také vidíme maximální možné bodové ohodnocení za jednotlivé oblasti, maximální počet bodů za doplňkové otázky i ztrátové body.

**Tabulka 4. 2 Vyhodnocení pilířů CSR**

<b>Ekonomická oblast</b>	
82 až 50	Odpovědný přístup
49 až 17	Aktivní přístup
16 až -16	Neutrální přístup
-17 až -49	Pasivní přístup
-50 až -82	Negativní přístup
<b>Sociální oblast</b>	
64 až 42	Odpovědný přístup
41 až 15	Aktivní přístup
14 až -12	Neutrální přístup
-13 až -39	Pasivní přístup
-40 až -64	Negativní přístup
<b>Environmentální oblast</b>	
86 až 50	Odpovědný přístup
49 až 15	Aktivní přístup
14 až -14	Neutrální přístup
-15 až -49	Pasivní přístup
-50 až -86	Negativní přístup
<b>Celkové hodnocení</b>	
Ekonomická oblast	82
Sociální oblast	64
Environmentální oblast	86
Celkem	232
Doplňkové body	38
Ztrátové	-15
<b>Celkem (max. dosažitelných bodů)</b>	<b>270</b>

**Zdroj:** Upraveno dle (Černohorská, Putnová, 2012)

Posledním krokem je zhodnocení celkové míry společenské odpovědnosti společnosti Alfa a.s., ke kterému nám poslouží součet bodů všech tří pilířů. V **Tabulce 4.3** Celkové hodnocení úrovně CSR zjistíme stav a úroveň CSR ve společnosti Alfa a.s.

**Tabulka 4. 3 Celkové hodnocení úrovně CSR**

	<b>Celkové hodnocení</b>	<b>Stav CSR</b>	<b>Úroveň CSR</b>
<b>1.</b>	270 až 140	Excelence CSR	Zralost
<b>2.</b>	139 až 47	Používané CSR	Expanze
<b>3.</b>	46 až -46	Zavádějící CSR	Růst
<b>4.</b>	-47 až -139	Nedostatečné CSR	Přežití
<b>5.</b>	-140 až -247	Odmítnutí CSR	Zavedení

**Zdroj:** Upraveno dle (Černohorská, Putnová, 2012)

Metodika autorek Černohorská, Putnová (2012) nám pomůže nejen objektivně zhodnotit aktuální úroveň CSR v organizaci, ale poskytne nám také cenné náměty pro následnou implementaci dalších oblastí a kritérií CSR, které firmě pomohou stát se odpovědnější.

V následujících kapitolách se již budeme věnovat samotné analýze CSR v Alfa a.s., kterou provedeme postupně v každém z pilířů.

## **4.2 Ekonomická oblast**

Ekonomická oblast zahrnuje kritéria jako systém řízení, výkonnost, transparentnost, dokumenty, zákazníci, bezpečnost výrobků a služeb, konkurence, dodavatelé, vztahy s investory, korupci a ochranu duševního vlastnictví. V následujícím textu se budeme jednotlivými otázkami z každého kritéria podrobně zabývat a následně je bodově hodnotit dle metodiky Černohorská, Putnová (2012).

### **SYSTÉM ŘÍZENÍ**

#### **1. Jak je zpracována struktura úrovně řízení organizace?**

Ploché i strmé organizační struktury se od sebe liší počtem tzv. stupňů (hierarchií/úrovní) řízení. Obecně lze konstatovat, že čím větší je počet stupňů řízení (tzn. čím strmější je organizační struktura), tím déle trvá iniciace a implementace změn, takže firma se stává méně flexibilní. To, že je něco konkrétního třeba změnit, se totiž obvykle pozná na spodních dvou stupních řízení. Odtud se problém musí dostat až nahoru a na horních dvou stupních řízení se to obvykle rozhodne. Ideálním

případem organizační struktury je model se třemi stupni řízení. V těchto případech o změně spolurozhoduje ten, kdo ji spouštěl. V praxi je však zejména u větších firem počet stupňů řízení často násobně vyšší (Zikmund, 2011).

Ačkoli Alfa a.s. nemá třístupňovou organizační strukturu, její struktura je rovněž plochá a flexibilní. V **Příloze č. 2:** Organizační struktura firmy můžeme vidět, že organizační struktura Alfa a.s. má čtyři stupně úrovně řízení. Tato struktura je rovněž rychlá, flexibilní a dynamická. O potřebných změnách se rozhoduje rychle, a proto hodnotíme úroveň řízení organizace **2 body** jako odpovědný postoj.

## **2. Jak má organizace zpracovaný systém kontroly z pohledu odpovědnosti a pravomocí?**

Společnost Alfa a.s. se zaměřuje na informační technologie, podnikové procesy či projektová řízení. Ve společnosti se uplatňuje jak vnitřní, tak i vnější kontrola (klienti, legislativa). Kontrola je průběžná a společnost se snaží chybám předcházet. Kontrolní funkci mají ve společnosti vedoucí pracovníci (Team Leadři, Deputy Team Leadři), kdy každý má na starost svůj tým. Mimo jiné se ve společnosti pracuje v týmech a tímto se kontrolují vzájemně a průběžně i jednotliví členové týmu při svých každodenních činnostech.

O tom, že si firma na kontrole zakládá, svědčí i existence specialistů pověřených výkonem kontrolní činnosti – tj. odbor interní audit. Interní audit má na starost nezávislé hodnocení činností a kontrolních systémů uvnitř organizace

V neposlední řadě, jelikož se firma zaměřuje také na projektová řízení, uplatňuje v praxi i koncepci controllingu, která spočívá ve vyhodnocování stavu plnění podnikových záměrů (plánů, rozpočtů, projektů) – porovnání plánu se skutečností. Předmětem zájmu jsou např. rozpočty, dodržování termínů či dodržení kvality.

Z výše uvedených důvodů hodnotíme oblast jako společensky odpovědnou a udělujeme za ni **2 body**.

## **3. Jak organizace využívá sebehodnocení systému managementu pro zlepšování celkové efektivnosti a účinnosti organizace?**

Standardním a také dominujícím přístupem k posuzování reálného stavu systémů managementu včetně systémů managementu kvality jsou tzv. interní audity. Jejich realizaci vyžadují prakticky všechny kritériální normy, jako např. ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14 001, ČSN OHSAS 18 001 apod.

Alfa a.s. těmito interními audity disponuje, společnost má také zaveden a certifikován Integrovaný systém managementu kvality, environmentu, BOZP a bezpečnosti informací. Uplatňuje a udržuje jej ve shodě s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005, ČSN OHSAS 18001:2008 a ČSN/IEC 27001:2006 a neustále zlepšuje jeho efektivitu. Z těchto důvodů hodnotíme přístup Alfa a.s. jako odpovědný a udělujeme **2 body**.

#### **4. Jak organizace aplikuje přístupy leadershipu vůči spolupracovníkům a zaměstnancům?**

Veškerá činnost společnosti je založena na týmové práci. Každý Team Leader je samozřejmě osobnostně jiný, ale ve společnosti se preferuje participační a demokratický styl vedení. Společnost si cení názorů zaměstnanců, kteří se mohou podílet na řízení a rozhodování. Dochází k oboustranné výměně informací, znalosti cílů a prostředků k jejich dosažení. Vzniká důvěra mezi manažery a pracovníky, ale zároveň zůstává zachována a respektována úloha Team Leadra a ostatních vedoucích pracovníků. V rámci týmů se uplatňuje také koučing, mentoring, je kladen důraz na motivaci a deleguje se. Od pracovníků se vyžaduje aktivita, proaktivní přístup a zaměření na zákazníka. Vzhledem k výše popsaným přístupům udělujeme společnosti **2 body** za její odpovědný přístup.

#### **5. Jak organizace identifikuje potřeby a očekávání zákazníků?**

Identifikace potřeb a očekávání zákazníků je pro Alfa a.s. velice klíčovou problematikou. Společnost se orientuje na výsledek a přidanou hodnotu. Potřeby zákazníků jsou velmi detailně identifikovány a podmínky jsou sjednávány před podpisem smlouvy. Alfa a.s. se snaží zákazníkům vyhovět ve všech směrech. Očekávání zákazníků se také odráží v následných dotaznících (*Medallia Survey*) ohledně spokojenosti zákazníka s realizovanou službou. Tyto dotazníky bývají zasílány emailovou formou a jsou pro Alfa a.s. velice důležitou zpětnou vazbou. Za

problematiku identifikace potřeb a očekávání zákazníka udělujeme společnosti **2 body**.

## VÝKONNOST

### 1. Jak organizace aplikuje procesní přístup s cílem zlepšování výkonnosti?

Vzhledem k tomu, že se firma procesními přístupy a zlepšováním výkonnosti zabývá dennodenně, je již předem jasné, že se jedná o odpovědný přístup a bude ohodnocen **2 body**. Alfa a.s. zlepšuje klientům obchodní výkon, zrychluje realizační časy a zvyšuje zákaznickou spokojenost. Společnost uvádí, že to umí i samostatně, ale největších efektů dosahuje prostřednictvím vzájemné synergie sloučení služeb do jednoho uceleného procesu. Veškeré činnosti ve firmě na bázi těchto procesů fungují, každý zaměstnanec se s nimi musí seznámit a pracovat podle nich. Jejich aktualizace probíhá za chodu dle potřeb zainteresovaných stran.

Alfa a.s. usiluje o štíhlé, rychlé a smysluplné procesy. Řízení procesního zlepšování je založeno na metodologii *Lean Six Sigma*, kombinaci přístupů a nástrojů pro zeštíhlování procesů (*Lean*) a snižování variability a chybovosti na výstup (*Six Sigma*). Aplikace této metodologie slouží k budování jednoduchých a štíhlých procesů se stabilním, predikovatelným a maximálně kvalitním výstupem. I když má společnost tým kvality, který se primárně zabývá řízením *Lean Six Sigma* projektů, jsou do tohoto programu zapojeni všichni zaměstnanci.

### 2. Jak organizace aplikuje přístupy kontinuálního zvyšování výkonnosti?

Co se kontinuálního zvyšování výkonnosti týče, jejím základem je nejen znalost, ale i pochopení procesního systému společnosti, který slouží k neustálému zlepšování procesů a zvyšování jejich efektivity. Alfa a.s. se zavázala ke zvýšení nároků na kvalitu činností měřených podle CPIs (*Critical Performance Indicators*), které jsou navyšovány každé čtvrtletí. Mezi tyto CPIs patří například čas, kvalita, spokojenost zákazníků, tzv. *broken promises* atp. Provozní výkonnost se reportuje s měsíční a kvartální periodicitou. I kontinuální zvyšování výkonnosti bylo vyhodnoceno jako společensky odpovědné, a proto udělujeme **2 body**.

## TRANSPARENTNOST

### 1. Jak je zajišťována informovanost o majetkových změnách či změnách ve struktuře vlastníků?

Společnost se prezentuje jako transparentní a otevřená, spolupracující na bázi vzájemné důvěry. Informovanost zaměstnanců firmy je pravidelně prováděna prostřednictvím emailů, jedná se o tzv. *infomaily*. Vzhledem k tomu, že každému zaměstnanci je s nástupem do společnosti automaticky emailová schránka založena, jedná se o spolehlivý komunikační nástroj nejen mezi společnostmi a zaměstnanci, ale také mezi zaměstnanci a zákazníky, příp. klientem. A jak se informace dostávají mezi ostatní stakeholdery? V tomto případě jsou informace komunikovány přes média. Jako příklad, kdy byly informace takovým způsobem sdělovány, můžeme uvést změnu výkonného ředitele divize Alfa a.s. na podzim loňského roku. Za zajišťování informovanosti hodnotíme firmu **2 body**.

### 2. Jak je zajišťována dostupnost informací o ekonomických výsledcích a výsledcích hospodaření podniku?

Informace společnosti Alfa a.s. (a také řady dalších firem v ČR) jsou veřejně dostupné na internetové stránce <http://or.justice.cz>. Díky Sbírce listin lze nahlédnout i do hospodaření řady firem. U společnosti Alfa a.s. můžeme ve Sbírce listin najít účetní závěrky, výroční zprávy, zprávy o vztazích, zprávu auditora apod. Lze tedy konstatovat, že se jedná o transparentní firmu a za to jí ohodnotíme **2 body**.

### 3. Jak je udržována informovanost zaměstnanců o dění v podniku?

Již dříve jsme se zmínili o tzv. *infomailech*, které jsou ve společnosti jedním ze základních zdrojů informací. Dále je třeba také uvést pravidelné týmové „*All hands meetingy*“. Jedná se o schůzky týmu, kde se probírají důležité týmové aktivity, procesy, udělují se tzv. „*ovations*“ (ocenění pro nejlepší členy týmu) a řeší se další nezbytné záležitosti a dění v Alfa a.s. Snad jako malé mínus by bylo uvedeno jen to, že každý týden probíhá porada Team Leadera s několika důležitými vybranými členy týmu, o kterých nejsou podávány ostatním členům žádné informace, ani nejsou



k dispozici zápisy z těchto porad. Proto informovanost zaměstnanců hodnotíme pouze **1 bodem** jako aktivní postoj.

**4. Jak vyváženě jsou poskytovány informace s ohledem na pravdivost, přesnost, úplnost a včasnost?**

Firma se snaží poskytovat informace takovým způsobem, aby byly pravdivé, přesné, úplné i včasné. Lze tedy konstatovat, že se jedná o vyváženost v tomto ohledu, za kterou udělujeme **2 body**.

## **DOKUMENTY**

**1. Jak je v organizaci vnímán etický kodex?**

V organizaci není etický kodex zaveden, ale chystá se do budoucna. Firma si uvědomuje jeho důležitost a první kroky k jejímu vytvoření již byly podniknuty. Aktivní přístup hodnotíme **1 bodem**.

**2. Jak má organizace stanovené strategie CSR?**

Organizace se nezabývá konceptem CSR, a tudíž nemá stanoveny strategie CSR. Pouze ve výroční zprávě lze nalézt zlomek uvedených společensky odpovědných aktivit. Jedná se o pasivní (nečinný) postoj, za který dáváme **-1 bod**.

**3. Jak má organizace stanovené cíle CSR?**

Ani s cíli CSR tomu není jinak než se strategií. Opět hodnotíme **-1 bodem**.

**4. Jak jsou používány postupy pro realizaci CSR aktivit?**

Alfa a.s. nemá žádným způsobem nadefinovány přesné postupy pro realizaci CSR aktivit, ačkoli se řady těchto aktivit účastní. Oblast hodnotíme **-1 bodem**.

**5. Jakým způsobem vede záznamy o CSR činnostech?**

Společnost nehovoří o CSR, nicméně řada aktivit spadající do této oblasti je součástí výroční zprávy. Oblast ohodnotíme jako neutrální postoj **0 body**.

## 6. Jak má organizace určené klíčové zainteresované strany (stakeholders)?

Jistě každá firma ví, které zainteresované strany jsou pro ni důležité. Ani v Alfa a.s. tomu není jinak. Mezi nejdůležitější firemní stakeholders Alfa a.s. patří v první řadě její americký partner a ostatní klienti, zkušení zaměstnanci, management, zákazníci. Jejich přístup je v oblasti stakeholders aktivní, ale nelze jej charakterizovat jako odpovědný. Alfa a.s. sice zjišťuje očekávání svých stakeholders, ale jejich vliv a způsob komunikace s jednotlivými stakeholders není už tak jasně definovaný, jako je rozebráno v teoretické části této práce. Proto udělujeme **1 bod** za aktivní přístup.

## ZÁKAZNÍCI

### 1. Jak je pomocí strategie kvality zajišťováno pochopení očekávání zákazníků?

Pochopení očekávání zákazníků se zajišťuje pomocí jejich zpětné vazby a k tomu slouží, jak již bylo zmíněno, dotazník ohledně spokojenosti zákazníka – tzv. *Medallia Survey*. Udělujeme **2 body**.

### 2. Jakým způsobem organizace komunikuje se zákazníky?

Komunikace se zákazníky probíhá několika způsoby. Mezi nejrychlejší používanou metodu patří komunikace skrze telefon, naopak nejčastější je emailová komunikace. Další formou komunikace jsou *Conference Cally* a v poslední době se připravuje také interní komunikátor, který bude pracovat formou online chatu se zákazníkem. Jako způsob komunikace se samozřejmě počítá i *Medallia Survey*, zmíněný výše. Přístup v komunikaci se zákazníkem je odpovědný a udělujeme za něj **2 body**.

### 3. Jakým způsobem dochází v organizaci k nakládání s údaji zákazníků?

S údaji zákazníka je nakládáno jen v zabezpečeném pracovním prostředí tzv. *Secure Work Space* (SWS), tudíž jsou jejich údaje v největším bezpečí. SWS se řadí mezi konkurenční výhodu firmy, a tak není třeba váhat, hodnotíme **2 body**.

#### **4. Jakým způsobem je realizována ochrana osobních údajů a dat?**

V předchozí otázce bylo uvedeno, že Alfa a.s. má vybudovaný *Secure Work Space* (SWS). Jedná se o pracoviště se zajištěním datové i fyzické bezpečnosti pro klienta. Ochrana je realizována řadou bezpečnostních opatření (zaměstnanci jsou v této oblasti proškoleni) i bezpečnostní agenturou.

SWS spočívá také v omezení volnosti zaměstnanců - v přístupu na internet, v používání mobilních telefonů nebo jiných záznamových zařízení při práci s daty klienta. Současně to znamená vysokou profesionalizaci v ochraně dat klienta a je to zásadní investice do konkurenční výhody při získávání nových zákazníků. Jejich data budou v Alfa a.s. vysoce zabezpečena proti zneužití.

Společnost je v ochraně dat odpovědnou jedničkou, a proto ji hodnotíme **2 body**.

### **BEZPEČNOST VÝROBKŮ A SLUŽEB**

#### **1. Jak jsou podávány informace o výrobcích a službách z hlediska úplnosti, přesnosti a pravdivosti?**

Společnost se zaměřuje pouze na služby a snaží se, aby byly informace o nich úplné, přesné i pravdivé. Vyznává také řadu firemních hodnot, které ctí jak zaměstnanci v organizaci, tak také směrem ke klientovi. Bodové ohodnocení odpovídá **2 bodům**.

#### **2. Jakým způsobem má organizace upraven vztah k reklamě a propagaci z pohledu etiky?**

Společnost klade důraz na etickou reklamu. V poslední době převládá zejména reklama související s cílem společnosti přijmout několik stovek nových zaměstnanců do divize Alfa a.s. Za odpovědný přístup v oblasti reklamy a propagace udělujeme společnosti Alfa a.s. **2 body**.

#### **3. Jak jsou vyhodnocovány vlivy na zdraví a bezpečnost zákazníků?**

Vzhledem k tomu, že se jedná o poskytování služeb v oblasti IT, podpory prodeje, projektového řízení apod. není možné, aby tato služba měla vliv na zdraví a bezpečnost zákazníků. Postoj hodnotíme jako neutrální, **0 bodů**.

**4. Byla v posledním roce podniku udělena pokuta za neplnění zákonných norem či jiných předpisů, týkající se poskytování a používání produktů přesahující částku 100 tis. Kč?**

Ne, neudělujeme žádné minusové body.

## **KONKURENCE**

**1. Jakým způsobem má organizace definovány vztahy s konkurencí?**

Společnost svou konkurenci respektuje, nepoškozuje ji a chová se k ní čestně. Nicméně dbá na to, aby byly ochráněny její obchodní i jiné informace a ke konkurenci se nedostaly. V poslední době můžeme zaznamenat konkurenční boj ve společnosti Alfa a.s. Společnost se v letošním roce snaží přijmout stovky specialistů zejména se zkušenostmi v oblasti IT, což se konkurentům nelíbí, neboť řada z nich přichází o své zkušené zaměstnance. Ovšem i přes současný konkurenční boj nedochází k poškozování konkurence, což svědčí o odpovědném přístupu ke konkurenci a udělujeme za něj **2 body**.

**2. Jakým způsobem organizace zabraňuje zneužívání svého významného postavení na trhu?**

Společnost dbá na svou jedinečnost a konkurenční výhody, pečuje o své zaměstnance, nabízí jim řadu benefitů, snaží se jim zpříjemnit pracovní prostředí a zaměstnanci odvádí skvělé výkony. Společnost si je vědoma svého významného postavení na trhu, ale nesnaží se žádným způsobem narušovat hospodářské prostředí. Nezakládá kartelové ani jiné dohody a nezneužívá svého postavení na trhu. Za odpovědný přístup udělujeme **2 body**.

**3. Jak organizace nakládá s informacemi v rámci konkurenčního boje?**

Společnost dbá na to, aby zaměstnanci ve styku s konkurencí respektovali důvěrnost obchodních i ostatních informací týkajících se Alfa a.s. a zároveň se nesnaží nečestným způsobem tyto informace o konkurenci získávat. Spolu s podpisem smlouvy musí zaměstnanec podepsat řadu dokumentů týkajících se mlčenlivosti. Navíc je Alfa a.s. jedničkou na trhu ve způsobu ochrany dat díky SWS pracovištím. Za odpovědný přístup udělujeme **2 body**.

#### **4. Jakým způsobem firma postupuje v rámci konkurenčního boje při akvizici?**

Akvizicí se rozumí proces získávání či nabytí nějakého aktiva, nábor, získávání zákazníků. V ekonomice se tímto pojmem rozumí právní i ekonomické spojení (převzetí) podniků. I v tomto případě Alfa a.s. respektuje hospodářskou soutěž. Za odpovědný přístup udělujeme **2 body**.

#### **5. Jakým způsobem má nastavena pravidla ochrany průmyslových práv a vlastnictví?**

I v této oblasti je řada práv ochráněna tzv. SWS pracovišti, dále je ošetřena podpisem smlouvy a dalších podmínek při nástupu zaměstnance. Za odpovědný přístup udělujeme **2 body**.

#### **6. Jakým způsobem firma zajišťuje dodržování zásad a principů hospodářské soutěže?**

Alfa a.s. jedná čestně a nesnaží se žádným způsobem narušovat hospodářskou soutěž, nezakládá dohody s konkurenty, ani se nesnaží o spojování s nimi (fúze apod.). Jedná se o neutrální postoj, **0 bodů**.

### **DODAVATELÉ**

#### **1. Jak dochází k dodržování podmínek obchodních smluv v dodavatelsko-odběratelských vztazích?**

Alfa a.s. se snaží, aby se její odběratelé (klienti) stali dlouhodobými partnery a to se jí daří. Společnost usiluje o vysokou úroveň poskytovaných služeb a snaží se o jejich neustálé zlepšování. Svědčí o tom také to, že se zavázala ke zvyšování nároků

na kvalitu činností měřených podle CPIs (*Critical Performance Indicators*), které jsou navyšovány každé čtvrtletí. Mezi tyto CPIs patří například realizace ve stanovených termínech, spokojenost zákazníků, tzv. *broken promises* atp.

Výběr dodavatelů realizuje společnost výhradně v souladu s pravidly obchodní soutěže. Za odpovědný přístup udělujeme **2 body**.

## **2. Jaký je postoj k dodržování Zákoníku práce u (sub)dodavatelů?**

Společnost Alfa a.s. se nezabývá otázkou, zdali je dodržován Zákoník práce u dodavatelů, stejně jako velká část firem působících na našem území. Její postoj vůči této problematice není negativní, ale spíše pasivní, a proto udělujeme **-1 bod**.

## **3. Jak management zjišťuje aplikaci etických zásad u svých dodavatelů?**

Ani u otázky týkající se etických zásad dodavatelů tomu není jinak. CSR v ČR pravděpodobně není na takové úrovni a etické zásady svých dodavatelů zjišťuje jen zlomek firem. Za pasivní postoj udělujeme **-1 bod**.

## **4. Jak management kontroluje dodržování etických zásad u svých dodavatelů?**

Viz otázka 3 a 4. Pasivní postoj, **-1 bod**.

## **VZTAHY S INVESTORY**

### **1. Jaký je postoj při poskytování pravdivých, včasných a úplných výsledků a informací pro investory?**

Firma je transparentní a pravdivé, včasné a úplné výsledky i informace jsou pro ni samozřejmostí nejen ve vztahu k investorům, ale i k ostatním stakeholderům. Jedná se o odpovědný přístup, udělujeme **2 body**.

## **KORUPCE**

### **1. Jakým způsobem má organizace upraveny zásady a principy protikorupční politiky (dary, sponzoring apod.)?**

Společnost považuje jakékoli korupční praktiky za nepřijatelné. Odpovědnému přístupu náleží **2 body**.

**2. Jakým způsobem jsou ve firmě analyzována rizika a důsledky korupčního jednání?**

Alfa a.s. tuto problematiku neanalyzuje, neboť korupci jednoznačně odmítá. V tomto případě však musíme udělit **-1 bod** za pasivní přístup.

**3. Jak jsou zaměstnanci školeni v zásadách a principech protikorupční politiky?**

Školení zaměstnanců v této oblasti neprobíhá. Nečinný postoj, **-1 bod**.

**4. Jaká jsou přijatá opatření v reakci na případy korupčního chování?**

K problematice zaujímá organizace neutrální postoj a nijak ji blíže nerozvádí. Udělujeme **0 bodů**.

**5. Jak organizace postupuje v případech korupčního jednání?**

K problematice zaujímá organizace neutrální postoj, **0 bodů**.

## **OCHRANA DUŠEVNÍHO VLASTNICTVÍ**

**1. Jak organizace rozvíjí a stimuluje výzkum a vývoj v hlavní oblasti předmětu podnikání?**

Společnost si zakládá na procesech, které zjednodušují veškeré činnosti. Procesy se neustále zdokonalují a vyvíjejí. Firma klade důraz také na inovace zejména v oblasti IT. Má vlastní laboratoř, kde si mohou zaměstnanci vyzkoušet a zkoumat řadu problémů, které řeší také v praxi se zákazníky. Odpovědný přístup, **2 body**.

**2. Jak organizace postupuje v oblasti ochrany autorských práv?**

V oblasti autorských práv se budeme zabývat záležitostmi spadajícími do ochrany počítačových systémů. I zde je ochrana prováděna formou SWS pracoviště,

omezeného přístupu na internet a dalšími opatřeními v rámci těchto pracovišť. Hodnotíme **2 body**.

### 3. Jak organizace postupuje v oblasti ochrany průmyslového vlastnictví a licencí?

Průmyslové vlastnictví, především know-how, je chráněno formou SWS pracoviště a také ošetřeno spolu s podpisem smlouvy zaměstnance. Odpovědný přístup, **2 body**.

#### 4.2.1 Shrnutí a vyhodnocení ekonomické oblasti

Za společenskou odpovědnost v ekonomické oblasti získala Alfa a.s. po konečném součtu všech bodů celkem **49 bodů**. Na základě **Tabulky 4.2** Vyhodnocení pilířů CSR lze konstatovat, že se jedná o **aktivní přístup** firmy. Společnost Alfa a.s. měla možnost získat celkem -82 až +82 bodů. K tomu ještě navíc mohla získat 4 body za doplňkové otázky, ale také -5 bodů za otázky týkající se počtu. Nutné je také podotknout, že se 49 body se společnost umístila těsně pod hranici odpovědného přístupu. Pouze jeden bod schází Alfa a.s. k tomu, aby byla ohodnocena v ekonomické oblasti jako společensky odpovědná.

Následující **Tabulka 4.4** Vyhodnocení kritérií ekonomické oblasti zobrazuje náhled jednotlivých kritérií, jejich maximálního bodového ohodnocení a bodového ohodnocení, kterého dosáhla Alfa a.s.

**Tabulka 4. 4 Vyhodnocení kritérií ekonomické oblasti**

Kritéria ekonomické oblasti	Max. dosažitelných bodů	Dosažené body Alfa a.s.
Systém řízení	10	10
Výkonnost	4	4
Transparentnost	8	7
<b>Dokumenty</b>	<b>12</b>	<b>-1</b>
Zákazníci	8	8
Bezpečnost výrobků a služeb	6	4
Konkurence	12	10
<b>Dodavatelé</b>	<b>8</b>	<b>-1</b>
Vztahy s investory	2	2
<b>Korupce</b>	<b>10</b>	<b>0</b>
Ochrana duševního vlastnictví	6	6

**Zdroj:** (Vlastní zpracování)



## 4.3 Sociální oblast

Mezi kritéria hodnocení CSR v sociální oblasti patří zaměstnanecká politika, bezpečnost a ochrana zdraví, vzdělávání, diverzita a rovné příležitosti, filantropie a firemní dobrovolnictví.

### ZAMĚSTNANECKÁ POLITIKA

#### 1. Jak má organizace definovány požadavky na pracovní místo (pozici)?

Alfa a.s. je rozrůstající se firmou v mezinárodním prostředí a má několik základních požadavků, které jsou klíčové pro každého potenciálního zaměstnance. Nejdůležitějším z nich je znalost anglického jazyka, neboť se jedná o oficiální pracovní jazyk. Široké uplatnění najdou ve společnosti také lidé s ostatními jazykovými schopnostmi. Jako další je od zaměstnanců vyžadováno minimálně středoškolské vzdělání zakončené maturitou. Společnost upřednostňuje technické vzdělání v oblasti IT, ale ve firmě se uplatní také lidé bez něj. Podstatné pro práci v Alfa a.s. je orientace na zákazníka, kreativita, provozní disciplína a schopnost učit se novým věcem, ochota přijmout zodpovědnost a rizika s tím spojená. Pokud jsou lidé odhodlaní růst, společnost je schopna naučit je spoustě věcí a dokážou jim kariéru ušít na míru. Společnost si velice cení také zaměstnanců ze zahraničí (cca 15% zaměstnanců jsou cizinci). Ve firmě převažuje mladý kolektiv lidí. Alfa a.s. je vysoce hodnocena jejím klientem a obstála v globálním konkurenčním prostředí. Hodnotíme **2 body** – odpovědný postoj.

#### 2. Jak organizace realizuje výběrová řízení?

Možností, jak vstoupit do výběrového řízení, je zaslání životopisu a motivačního dopisu jak v českém, tak i v anglickém jazyce. Pokud profil uchazeče splňuje požadovaná kritéria, kontaktuje jej HR specialista a předá uchazeči konkrétní informace ohledně výběrového řízení. Pro hodnocení kandidátů se používají osobní pohovory, *Assessment Centra*, testování, reference. O tom, že si společnost velice váží kvalifikovaných pracovníků, svědčí i to, že klade důraz na doporučení zaměstnanců (ať už interní či externí formou) a pokud doporučený zaměstnanec

splňuje všechny požadavky, je osobě, která jej navrhla vyplacena nemalá finanční odměna. Odpovědný způsob realizace výběrových řízení, **2 body**.

**3. Jakým způsobem organizace dodržuje ustanovení Zákoníku práce a další odvětvové předpisy týkající se pracovní doby, přesčasů a jejich kompenzace apod.?**

V rámci společnosti se pracuje na bázi 8 hodinových denních směn. Pro případy, kdy zaměstnanci pracují na nepřetržitém úseku dle směn, tedy 24/7 (24 hodin denně, 7 dní v týdnu) mají tyto zaměstnanci zkrácený úvazek a pracují na ranní, odpolední a noční směny.

Přesčasy jsou od zaměstnanců požadovány jen zřídka kdy, ale pokud k nim dojde, mají možnost si za odpracovaný přesčas vybrat náhradní volno, a to do tří kalendářních měsíců od měsíce, kdy byl přesčas odpracován. Dle typu pozice je možná i finanční kompenzace přesčasů, která je řešena individuálně. Společnost je odpovědná, **2 body**.

**4. Jak organizace přistupuje, řeší fluktuaci zaměstnanců?**

Ertl (2005) uvádí, že doporučovaná (přiměřená) míra fluktuace se nejčastěji zmiňuje v rozsahu 5-7 %, přičemž průměrná míra fluktuace v České republice je na úrovni cca 15%.

Snahou společnosti Alfa a.s. je udržet fluktuaci pod 15 %. Napomáhá ji k tomu nový konkurenceschopný systém odměňování zavedený v srpnu roku 2014, který zjednodušuje výpočet variabilní složky mzdy a klade důraz na motivační ohodnocení nejlepších zaměstnanců. Odpovědný přístup, **2 body**.

**5. Jak má organizace nastavené hodnocení výkonu a systémy odměňování?**

Hodnocení výkonu probíhá individuálně. Jak bylo uvedeno v předchozí otázce, v srpnu roku 2014 byl zaveden nový konkurenceschopný systém odměňování, který zjednodušuje výpočet variabilní složky mzdy a klade důraz na motivační ohodnocení nejlepších zaměstnanců. Odměny jsou vypláceny na základě výkonu, a to tak, že k fixní složce mzdy je vyplácena složka variabilní (3 druhy - A, B, C). Za standardní variabilní složku mzdy a tomu odpovídající pracovní výkon je považována variabilní

složka B. Pokud zaměstnanec v určitém měsíci podal skvělé výkony, informuje jej o tom jeho nadřízený emailem a náleží mu variabilní složka ve výši A. Pokud naopak zaměstnanec odvedl špatný výkon, je o tom informován na „*1 to 1 meetingu*“ s nadřízeným, kde se probírají důvody, proč byl výkon špatný a jak jej vylepšit pro následující období. Mimo to bývají čtvrtletně ohodnoceni také nejlepší členové každého týmu a dostávají ke mzdě navíc jednorázovou motivující finanční částku (*ovations*). Za odpovědnost udělujeme **2 body**.

#### **6. Jak management zajišťuje komunikaci se zaměstnanci?**

Komunikace se zaměstnanci je zajištěna emailovou formou, *1 to 1 meetingy*, *All hands meetingy* a také *Conference cally*. Mimo jiné je hojně využívána také interní komunikační aplikace na principu online chatu. Odpovědný přístup, **2 body**.

#### **7. Jakým způsobem jsou řešeny problémy a nedostatky na pracovišti?**

Problémy na pracovištích jsou řešeny na týmových poradách tzv. *All hands meetingy*, případně je reportuje zaměstnanec svému nadřízenému Team Leaderovi, který jej řeší dále s příslušnými osobami. Další formou řešení problémů jsou 1 to 1 meetingy nebo emailová forma komunikace. Odpovědný přístup, **2 body**.

#### **8. Jaký je postoj k existenci osoby, jejíž náplní je řešení stížností, problémů, nedostatků (etický ombudsman, manažer pro vnitřní vztahy, etický výbor apod.)?**

Konkrétní funkce v organizaci zatím neexistuje, ale společnost nevylučuje její existenci v následujících letech. Pasivní postoj, **-1 bod**.

#### **9. Jakým způsobem přistupuje organizace k vytváření a fungování odborové organizace?**

Ve společnosti existuje odbor tzv. interního auditu, který má na starost nezávislé hodnocení činností a kontrolních systémů uvnitř organizace. Odpovědný přístup, **2 body**.

### **10. Jaký je přístup managementu k zaměstnancům?**

Přístup managementu k zaměstnancům je otevřený. Management se zajímá o názory zaměstnanců, vztahy jsou založeny na vzájemné důvěře a spolupráci, ale i přesto je zachován respekt směrem k nadřízenému. Odpovědný přístup, **2 body**.

## **BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ**

### **1. Jaký je postoj organizace k určení zaměstnance, který má na starosti zdraví a bezpečnost zaměstnanců?**

V rámci Alfa a.s. existuje BOZP specialista, který má na starost všechny aktivity související s bezpečností a zdravím zaměstnanců. Odpovědný přístup, **2 body**.

### **2. Jak management uplatňuje závazek neustálého zlepšování v oblasti BOZP?**

Cílem společnosti je bezpečné a zdravé prostředí pro své zaměstnance. V rámci pracovní doby mají zaměstnanci nárok na dvě desetiminutové bezpečnostní přestávky (vždy po dvou odpracovaných hodinách) a pauzu na oběd. Bezpečnostní přestávky jsou zákonem stanoveny, v našem případě se vztahují k práci u PC. Je tomu tak proto, že dochází k nadměrnému zatížení zraku. Zaměstnanci jsou také školeni k tomu, jak správně sedět u počítače. Aby bylo dosaženo větší pohodlnosti zaměstnanců pracujících na bázi 24/7, byly jim poskytnuty speciální židle s opěrkou hlavy. Pro zaměstnance jsou také volně dostupné gymnastické míče, které mohou využít místo běžných židlí k sezení u PC. K odreagování během 10 minutových přestávek jim slouží pohodlné sedací vaky, sedačky, či dokonce relax ve formě šipek či stolního fotbalu. Odpovědný přístup, **2 body**.

### **3. Jakým způsobem má společnost zajištěno, aby byli všichni zaměstnanci pravidelně proškoleni v oblasti BOZP?**

Ke školení BOZP využívala společnost dříve aplikaci e-profesor, která obsahovala prezentace a následné testy z BOZP, které museli zaměstnanci pravidelně

absolvovat. Nyní se problematika BOZP začala školit na „*All hands*“ schůzkách týmů. Hodnotíme **2 body** jako odpovědný přístup.

**4. Jaká jsou stanovena preventivní opatření v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví?**

„Zaměstnavatel je povinen vytvářet podmínky pro bezpečné, nezávadné a zdraví neohrožující pracovní prostředí vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímáním opatření k prevenci rizik. Prevencí rizik se rozumí všechna opatření vyplývající z právních a ostatních předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a z opatření zaměstnavatele, která mají za cíl předcházet rizikům, odstraňovat je nebo minimalizovat působení neodstranitelných rizik” (Zákon č.65/1965 Sb., zákoník práce, § 132a, odst. 1, 2).

Alfa a.s. se snaží zamezovat pracovním rizikům a vytvářet bezpečné pracovní prostředí. K tomu zaměstnavatel zajišťuje vstupní a preventivní prohlídky pro zaměstnance, také k tomu slouží 10 minutové bezpečnostní přestávky. Několik zaměstnanců bývá pravidelně školen v oblasti požární ochrany i první pomoci na pracovišti. Společnost také dodržuje právní a ostatní předpisy vztahující se k BOZP. Hodnotíme **2 body** jako odpovědný přístup.

**5. Jakým způsobem má firma vybudovaný systém pro zjišťování potenciálního nebezpečí v oblasti zdraví a bezpečnosti zaměstnanců?**

Zajišťováno BOZP specialistou. Ve společnosti je vedena kniha úrazů i pro sebemenší úrazy, aby měla Alfa a.s. vše pod kontrolou. Zaměstnanci mají povinnost úrazy neprodleně ohlásit. I ten nejmenší úraz může vést totiž ke zjištění významného potenciálního nebezpečí. Hodnotíme **2 body** jako odpovědný přístup.

**6. Došlo během uplynulého roku k úrazu s pracovní neschopností delší než 3 dny či ke smrtelnému úrazu?**

K podobnému úrazu nedošlo, neudělujeme tedy záporné body.

## VZDĚLÁVÁNÍ

### 1. Jak je zajišťován rozvoj, vzdělávání a další odborný růst zaměstnanců?

Alfa a.s. očekává od svých zaměstnanců profesionalitu, výkon a ochotu na sobě pracovat. Rozvoj zaměstnanců je velkou prioritou. Zaměstnanci již při nástupu absolvují intenzivní vstupní školení, které jim umožní zapracovat se do svěřené práce rychleji a kvalitněji. Další rozvoj zaměstnanců je plánován individuálně – na základě potřeb zaměstnance i firmy. Mezi vzdělávací aktivity patří: jazykové kurzy, týmové aktivity, odborné semináře, kurzy a konference, kurzy a tréninky měkkých dovedností, rozvoj manažerských dovedností, koučování Lean Six Sigma. Mimo to jsou samozřejmostí veškerá zákonná školení. Na základě potřeb pracovníků vznikla také interní akademie. Jedná se o soubor školení, na které se může zapsat kterýkoliv zaměstnanec v případě jeho zájmu. Školiteli jsou převážně zaměstnanci společnosti z daných oborů. Školena je například personalistika a mzdy, občanský zákoník, MS Excel a řada témat z oblasti IT a projektového managementu.

Společnost má navíc pevně zpracovaný program sledování výkonnosti zaměstnanců a zároveň nabízí otevřenou možnost každému zajímat se o jiné, vyšší pozice ve společnosti, pokud o to má zaměstnanec zájem a předpoklady. Za odpovědný přístup udělujeme **2 body**.

### 2. Jaký je postoj k interním školením?

Interní školení jsou převažující formou vzdělávání ve společnosti. Jsou velmi oblíbená zejména proto, že jsou zaměstnanci školeni v podstatě svými „kolegy“ odborníky, v přátelském prostředí, a přesto odborným způsobem. Odpovědný přístup, **2 body**.

### 3. Jaký je postoj k externím školením?

Externí školení jsou v poslední době stále méně využívána, neboť se interní způsob školení osvědčil, ať už svou kvalitou či úsporou nákladů. Jen malý zlomek školení probíhá externí formou. Hodnotíme jako neutrální postoj, **0 bodů**.

#### 4. Jaký je postoj k rekvalifikačním kurzům?

Rekvalifikací se rozumí získání nové kvalifikace i rozšíření té stávající. Rekvalifikační kurzy jsou v rámci nabízených školení a zaměstnanci společnosti jich často využívají. Odpovědný postoj, **2 body**.

#### 5. Jaký je finanční objem (rozpočet) věnovaný školením na jednoho zaměstnance?

Vzhledem k tomu, že je většina školení prováděna interní formou, rozpočet věnovaný školením na jednoho zaměstnance není tak vysoký, což ovšem neznamená, že by byla firma neodpovědná. Udělujeme **2 body** za odpovědnost.

#### 6. Jaký je postoj k doplňování kvalifikace (studijní volno)?

Ve společnosti se nemluví konkrétně o studijním volnu, ale pokud si o něj zaměstnanec zažádá, snaží se mu být vyhověno formou volna neplaceného případně využitím dovolené pro studijní účely. Vzhledem k tomu, že se nejedná o studijní volno placené, udělujeme jen **1 bod** za aktivní přístup.

#### 7. Jaký je postoj k rekvalifikačním kurzům zaměstnanců, kteří budou propuštěni?

Zaměstnanci mají možnost tyto kurzy i nadále navštěvovat až do posledního dne, kdy ve společnosti pracují. Nicméně v praxi tomu tak často není, zaměstnanci, kteří budou propuštěni, buďto kurzy z důvodu jejich pasivity nikdy nenavštěvovali, nebo se jich účastnili, ale ztratili o ně následně zájem. I přesto udělujeme **1 bod** za aktivní přístup.

#### 8. Jaký je postoj k rekvalifikačním kurzům zaměstnanců již propuštěných?

Společnost pro propuštěné zaměstnance rekvalifikační kurzy nenabízí. Udělujeme **0 bodů** za neutrální postoj.

### DIVERZITA A ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI

#### 1. Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky dle pohlaví?

Společnost se snaží zaměstnávat jak muže, tak i ženy ve stejném poměru a dovoluje jí to také charakter práce. Zhruba polovina pracovních pozic je administrativního typu a druhá polovina je typu technického. Tímto nechceme samozřejmě konstatovat, že ženy na technických pracovních pozicích nenajdeme. Ba právě naopak, jsou tam velmi vítány. V Alfa a.s. pracuje 47% žen a 53% mužů. Odpovědný přístup, **2 body**.

## **2. Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro menšiny?**

Alfa a.s. je multikulturní rychle se rozrůstající firma s mezinárodním prostředím. Společnost zaměstnává zhruba 16% cizinců z 28 zemí světa. Mezi tyto země patří nejen Slovensko, Polsko, Ukrajina a Maďarsko, ale také Španělsko, Portugalsko, Velká Británie, USA, Austrálie či Kongo, Maroko, Egypt, Guinea, Filipíny atd. Zahraniční kolegové jsou v organizaci velmi vítáni. Angličtina jako pracovní jazyk jim usnadňuje komunikaci a jejich další jazykové i odborné schopnosti jsou pro pracovní pozice velmi cenné. I proto je Alfa a.s. oslovuje formou pravidelné inzerce na pracovních serverech a sociálních sítích a účastní se zahraničních i tuzemských pracovních veletrhů.

Alfa a.s. se také snaží zaměstnancům ze zahraničí pomoci v prvních šesti měsících jak se zajištěním ubytování, tak i s asistencí při vyřizování potřebné dokumentace, návštěvě lékaře či banky. Přestože znalost českého jazyka není vyžadována, pro zájemce o jeho osvojení jsou připraveny kurzy češtiny. Odpovědný přístup, **2 body**.

## **3. Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro věkové skupiny?**

Zaměstnanci společnosti jsou především mladí lidé s průměrným věkem 30 let. Také to je způsobeno charakterem práce - IT, jazyky. Těmito znalostmi disponuje více mladých lidí, a proto najdou snáze uplatnění v Alfa a.s. Přístup Alfa a.s. hodnotíme jako neutrální – **0 bodů**, neboť společnost nediskriminuje starší zaměstnance, jen jich na trhu práce není tolik s potřebnými zkušenostmi.



#### **4. Jakým způsobem má organizace upravenou diskriminační politiku?**

Společnost je zásadně proti diskriminaci, jedná se o multikulturní organizaci, s vyváženým počtem mužů i žen, kdy pro všechny jsou nastoleny rovné podmínky. Odpovědný přístup, **2 body**.

#### **5. Jak se staví organizace k zaměstnávání minoritních a rizikových skupin obyvatelstva?**

Jak již bylo uvedeno výše, společnost nediskriminuje ani minority ani rizikové skupiny obyvatelstva. O přijetí zaměstnance se rozhoduje na základě jeho schopností, znalostí a dovedností. Nebrání se přijímání takových zaměstnanců. Odpovědný přístup, **2 body**.

#### **6. Jaké jsou postoje k interním předpisům, které se týkají eliminace potenciálních diskriminačních praktik?**

Společnost respektuje právní předpisy vztahující se k ochraně před diskriminací, především antidiskriminační zákon, který upravuje rovné zacházení a právní prostředky ochrany před diskriminací. Interní předpisy firma nemá, tento zákon považuje za dostačující. Pasivní postoj, **-1 bod**.

#### **7. Jaký existuje přístup k tomu, aby ženy obsazovaly klíčové pozice ve firmě?**

Ženy jsou v klíčových pozicích společnosti vítány a řada žen tyto funkce zastává. Alfa a.s. přistupuje k mužům i ženám na klíčových pozicích rovnocenně. Odpovědný přístup, **2 body**.

#### **8. Jak je v organizaci řešena otázka diversity v odměňování?**

Se způsobem odměňování jsme se seznámili již dříve, je založeno na fixní a variabilní složce mzdy dle výkonu a je stejná pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pohlaví, věk či národnost.

Mimo to je zaměstnancům poskytována pestrá škála benefitů: týden dovolené navíc k zákonné dovolené (20 + 5 dnů), stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, sleva u cestovní kanceláře Exim Tours, zvýhodněné telekomunikační služby,

výhodnější pronájmy bytů od RPG BYTY pro zaměstnance, slevové vstupné do Twister Fitness klubu, korporátní členství v JATOMI Fitness, parkování zdarma u bývalého obchodního domu Bauhaus, nákup a údržba vozidel AUTO OPAT se slevou, firemní školka atp. Odměňování v Alfa a.s. je rozmanité a rovné, proto udělujeme **2 body** za odpovědný přístup.

#### **9. *Jakým způsobem je podporován kariérní růst zaměstnancům?***

Společnost má pevně zpracovaný program sledování výkonnosti zaměstnanců a zároveň nabízí otevřenou možnost každému zajímat se o jiné, vyšší pozice ve společnosti, pokud o to má zaměstnanec zájem a předpoklady. Každý zaměstnanec si spolu s nadřízeným stanovuje své osobní cíle, které kvartálně vyhodnocují. Zaměstnanec má velkou podporu ze strany svého nadřízeného, ten se také zajímá o zaměstnancovy potřeby. Zaměstnanci na pozicích vedoucích získávají zpětnou vazbu na svoji práci zároveň z tzv. *360° feedbacku* od spolupracujících a z výsledků *development center*. Dle plnění výsledků a osobního přístupu má poté každý zaměstnanec možnost zajímat se o kariérní posun. Nabízí se možnost posunu v rámci odborných i manažerských pozic. Za odpovědný přístup udělujeme **2 body**.

#### **10. *Jak se snaží organizace přispívat k vyváženosti osobního a profesního života (Work-life balance)?***

Alfa a.s. se k vyváženosti osobního a profesního života snaží přispívat pružnou pracovní dobou, prací z domu (tzv. *home office*) i provozováním firemní školky. Nutno však podotknout, že možnost využívání prvních dvou forem je závislá na pozici, kterou zaměstnanec vykonává. I tak se jedná o aktivní přístup a udělujeme **1 bod**.

### **FILANTROPIE**

#### **1. Jaký je přístup organizace k firemnímu dárcovství?**

Alfa a.s. podporuje dětské domovy. Konkrétně DD Volyně a DD Lichnov. Podpora ze strany společnosti a zaměstnanců probíhá již několik let. Jedná se především o akci „Napište Ježíškovi“, kdy děti z dětských domovů napíší dopis

Ježíškovi, který putuje scanem do rukou zástupců Alfa a.s. Ti naplní internetovou stránku [www.napistejeziskovi.cz](http://www.napistejeziskovi.cz), kde si poté zaměstnanci rezervují dary, které osobně koupí, zabalí a donesou na recepci společnosti. Odtud poté putují přímo do dětských domovů.

Společensky odpovědně se zachovala Alfa a.s. i při povodních roku 2013. Tehdy byl vytvořen speciální účet, kam zaměstnanci a majitel společnosti zaslali nemalou částku, která byla předána postiženým zaměstnancům. Zároveň s finanční pomocí šla i pomoc materiální a fyzická, kdy mnozí z řad zaměstnanců aktivně pomáhali při úklidu po řádění vodního živlu (Interní dokumentace firmy).

Jako další akce, kterých se společnost účastní lze uvést UNICEF zpátky do školy nebo třeba Srdíčkové dny. Za firemní dárcovství udělujeme **2 body**.

## **2. Jaký je postoj k možnosti existence firemního nadačního fondu?**

Nadační fond doposud nebyl brán v úvahu, a tudíž hodnotíme **-1 bodem** jako pasivní (nečinný) postoj.

## **3. Jaký je postoj organizace ke sponzoringu?**

Společnost má pozitivní postoj ke sponzoringu a účastní se řady sponzorských akcí. Udělujeme **2 body** za aktivní přístup firmy.

# **FIREMNÍ DOBROVOLNICTVÍ**

## **1. Jaký je postoj organizace k dobrovolným aktivitám zaměstnanců?**

Mezi dobrovolné aktivity Alfa a.s. můžeme zahrnout podporu zaměstnanosti a spolupráci se školami. Alfa a.s. nabízí stáže, praxe, možnost podpory při tvorbě diplomových a bakalářských prací. Spolupracuje s VŠB a Ostravskou univerzitou v podobě participace na doplnění studijních materiálů pro rekvalifikační kurzy zaměřené na *Networking* a CISCO. Připravovaná je i spolupráce se Slezskou univerzitou v Opavě a UTB Zlín. Dále Alfa a.s. pořádá exkurse pro studenty SŠ a nabízí jim možnost absolvovat *Assessment centrum*, kde si otestují své technické znalosti, jazyky apod. a mají možnost si zároveň ověřit, zda by uspěli ve výběrovém řízení firmy.

Alfa a.s. spolupracuje s pracovními agenturami (Randstat, Addeco, Grafton), studentskou asociací AIESEC, Anderson Willinger pro Executive search a několika středními a vysokými školami (Střední průmyslová škola elektrotechniky a informatiky v Ostravě, Střední škola teleinformatiky v Ostravě, IUVENTAS - Soukromé gymnázium a Střední odborná škola s.r.o. v Ostravě, Jazykové gymnázium Pavla Tigrida v Ostravě, VŠB, Slezská univerzita v Opavě (SU), Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Ostravská Univerzita, Vysoké učení technické v Brně). Odpovědný přístup, **2 body**.

## 2. Jakým způsobem organizace stimuluje zaměstnance k dobrovolným aktivitám?

Většina těchto aktivit bývá uskutečňována v rámci pracovní doby, čímž se Alfa a.s. snaží své zaměstnance stimulovat k dobrovolnickým aktivitám. Aktivní postoj, **1 bod**.

### 4.3.1 Shrnutí a vyhodnocení sociální oblasti

Maximální bodové ohodnocení, kterého lze dosáhnout v sociální oblasti je 64 bodů. Dále je možné toto bodové ohodnocení navýšit o 12 bodů z oblasti doplňkových otázek a za oblast otázek týkajících se počtu může dojít k 5 bodové ztrátě. Alfa a.s. získala celkem **57 bodů**, což odráží její **odpovědný přístup** v sociální oblasti CSR. **Tabulka 4.5** Vyhodnocení kritérií sociální oblasti znázorňuje maximální bodové ohodnocení jednotlivých kritérií a bodů, kterých v nich Alfa a.s. dosáhla.

**Tabulka 4. 5 Vyhodnocení kritérií sociální oblasti**

Kritéria sociální oblasti	Max. dosažitelných bodů	Dosažené body Alfa a.s.
Zaměstnanecká politika	20	17
Bezpečnost a ochrana zdraví	10	10
<b>Vzdělávání</b>	<b>16</b>	<b>10</b>
<b>Diverzita a rovné příležitosti</b>	<b>20</b>	<b>14</b>
Filantropie	6	3
Firemní dobrovolnictví	4	3

**Zdroj:** (Vlastní zpracování)

#### **4.4 Environmentální oblast**

Třetí environmentální pilíř zahrnuje následující kritéria - dokumenty, personální zabezpečení, materiál, energii, vodu, chemikálie a nebezpečné látky, emise, odpady, odpadní vody, dopravu, obaly, výrobky a služby, dodržování předpisů na ochranu životního prostředí.

Společnost Alfa a.s. je, jak již dobře víme, společností produkující služby, a tudíž pro nás bude hodnocení míry efektivity v environmentální oblasti do jisté míry komplikované. Mnoho kritérií se společnosti vůbec netýká a je otázkou, jak tyto oblasti hodnotit, abychom firmě neuškodili, ani jí body „zadarmo“ nepřidávali. Proto rozhodli jsme se jít zlatou střední cestou a za tyto otázky udělovat 0 bodů jako za neutrální (nečinný) postoj.

Navíc je řada činností prováděna pod druhou z divizí Alfa a.s. - Facility managementem, který zabezpečuje úklid, správu prostor, vybavení a další aktivity podporující hlavní činnost divize. Specializace této divize přináší Alfa a.s. určité výhody.

Společnost Alfa a.s. má zaveden a certifikován Integrovaný systém managementu kvality, environmentu, BOZP a bezpečnosti informací (IMS). Uplatňuje a udržuje jej ve shodě s požadavky mezinárodních norem ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005, ČSN OHSAS 18001:2008 a ČSN/IEC 27000:2006 a neustále zlepšuje jeho efektivitu. Vzhledem k certifikovanému systému environmentálního managementu (EMS) - ČSN EN ISO 14001:2005, můžeme konstatovat, že se společnost v oblasti environmentální chová společensky odpovědně. Podrobněji se problematikou budeme zabývat níže.

#### **DOKUMENTY**

- 1. Jak je stanoven systém environmentální politiky podniku?**
- 2. Jak jsou stanoveny environmentální cíle a sledováno jejich plnění?**
- 3. Jak jsou o této politice informováni stakeholderi?**
- 4. Jakým způsobem o této oblasti komunikuje se svými stakeholdery?**
- 5. Jak má podnik zavedenou normu ISO 14001?**
- 6. Jak společnost předchází environmentálním rizikům?**
- 7. Jakou má stanovenou prevenci znečišťování životního prostředí v okolí podniku?**

Kritérium dokumentů společnosti Alfa a.s. shrneme v následujících řádcích. Systém environmentální politiky Alfa a.s. je certifikovaným systémem

environmentálního managementu (EMS) - ČSN EN ISO 14001:2005, a snaží se neustále zlepšovat svou efektivitu. Proto udělujeme za otázky č. 1, 2, 5, 6, 7 po 2 bodech, celkem tedy 10 bodů. Otázky č. 3 a 4, za informovanost a komunikaci stakeholderů, udělujeme dvakrát 0 bodů, neboť firma se k této problematice staví neutrálně. Bodový souhrn: **10 bodů**.

## **PERSONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ**

- 1. Jak podnik monitoruje dopady své činnosti na okolí, ve kterém podniká?**
- 2. Jaký je postoj organizace k určení zaměstnance, který má na starost ekologickou oblast?**
- 3. Jak je upravena pravomoc zaměstnance určeného pro ekologickou oblast?**
- 4. Jak je plánováno školení a výcvik zaměstnanců v environmentální oblasti?**
- 5. *Jak je plánováno školení a výcvik osob v environmentální oblasti, které se společností spolupracují v dodavatelsko-odběratelských vztazích?***

Vzhledem k certifikovanému systému environmentálního managementu - ČSN EN ISO 14001:2005, můžeme konstatovat, že se společnost v oblasti monitoringu dopadů své činnosti chová společensky odpovědně. Zároveň tomu nasvědčuje také charakter služeb, jež firma nabízí. Za odpovědný přístup udělujeme 2 body. Odpovědný postoj společnosti spočívá také v určení zaměstnance zabývajícího se ekologií a jeho pravomocemi (2 x 2 body). Ovšem postoj Alfa a.s. ke školení zaměstnanců a dalších osob v environmentální oblasti je neutrální, a proto udělujeme 2 x 0 bodů. Celkový souhrn bodů náležící kritériu personálního zabezpečení je **6 bodů**.

## **MATERIÁL**

- 1. Jakým způsobem má organizace určenou spotřebu materiálu surovin podle hmotnosti?**
- 2. Jakým způsobem má určenou spotřebu pomocného materiálu a surovin podle hmotnosti?**
- 3. Jakým způsobem má určenou spotřebu materiálu zboží podle hmotnosti?**
- 4. Jakým způsobem má určenou spotřebu materiálu obalů podle hmotnosti?**

**5. Jakým způsobem je stanoven podíl surovin pocházející z recyklovaných materiálů?**

Společnost Alfa a.s. produkuje služby, proto neutrální postoj k otázkám materiálu hodnotíme **0 body**.

**ENERGIE**

- 1. Jakým způsobem organizace eviduje spotřebu energií vztaženou na Kč obratu?**
- 2. Jakým způsobem eviduje spotřebu energií vztaženou na počet zaměstnanců?**
- 3. Jakým způsobem eviduje spotřebu energií vztaženou na jednotku produkce?**
- 4. Jak je stanovena přímá spotřeba energií?**
- 5. Jak je stanovena nepřímá spotřeba energií?**
- 6. *Jak je stanovena úspora spotřeby energií prostřednictvím dosahování energetické efektivity?***
- 7. *Jakým způsobem zajišťuje iniciativy zaměřené na zajištění výrobků a služeb s využitím energeticky efektivních a obnovitelných zdrojů?***
- 8. *Jakým způsobem zajišťuje iniciativy zaměřené na snižování nepřímé spotřeby energií?***

Také v oblasti energie můžeme konstatovat, že se společnost Alfa a.s. vzhledem k certifikovanému systému environmentálního managementu - ČSN EN ISO 14001:2005, chová společensky odpovědně. Za odpovědný přístup udělujeme celkem **16 bodů**.

**VODA**

- 1. Jakým způsobem eviduje spotřebu vody vztaženou na Kč obratu?**
- 2. Jakým způsobem eviduje spotřebu vody vztaženou na počet zaměstnanců?**
- 3. Jakým způsobem eviduje spotřebu vody vztaženou na jednotku produkce?**
- 4. Jakým způsobem dochází k využití užitkové vody při zajišťování produkce podniku?**
- 5. *Jaký je rozsah používání přírodních zdrojů a obnovitelných zdrojů vody?***
- 6. *Jaká je úroveň objemu recyklované vody v celkovém odběru?***

Společnost Alfa a.s. se zabývá produkcí služeb, a tudíž ani spotřeba vody s její činností příliš nesouvisí. Je používána jen na základní úklidové aktivity a pro další hygienické potřeby. Tuto oblast hodnotíme neutrálně **0 body**.

## **CHEMIKÁLIE A NEBEZPEČNÉ MATERIÁLY**

- 1. Jakým způsobem je upraveno používání a nakládání s chemickými látkami?**
- 2. Jak je upraveno nahrazování nebezpečných chemických látek a materiálů méně nebezpečnými?**
- 3. Jakým způsobem je prováděna kontrola v oblasti nakládání s chemikáliemi a dalšími nebezpečnými materiály?**

Divize Alfa a.s. se zabývá výhradně produkováním služeb, a tudíž nepřichází s chemikáliemi do kontaktu. Oblast hodnotíme 3 x **0 body** jako neutrální postoj.

## **EMISE**

- 1. Jak je stanovována úroveň emisních limitů nad rámec úrovně stanovené zákonem?**
- 2. Jak jsou určovány investice do technologií pro zlepšení emisních limitů a ovzduší?**
- 3. Jakým způsobem se evidují emise vlivu činnosti podniku na tvorbu skleníkových plynů a dalších zplodin?**
- 4. Jak jsou zajišťovány iniciativy zaměřené na snižování emisí?**

Oblast emisí se společností Alfa a.s. příliš nesouvisí z důvodu charakteru poskytovaných služeb. Proto hodnotíme celou tuto oblast jako neutrální a udělujeme za ni **0 bodů**.

## **ODPADY**

- 1. Jakým způsobem dochází k evidenci nakládání s nebezpečnými odpady?**
- 2. Jakým způsobem dochází k evidenci nakládání s ostatními odpady?**
- 3. Jaká je úroveň snižování množství odpadů?**
- 4. Jaká je úroveň výsledků třídění odpadů?**



### 5. Jak se stanovují způsoby likvidace odpadů?

### 6. Jaký je postoj k recyklaci a opětovnému použití odpadů?

Alfa a.s. sídlí v pronajatých budovách spolu s dalšími firmami. K těmto budovám vždy náleží příslušné kontejnery na odpad. Proto označíme přístup Alfa a.s. jako neutrální a otázky 1, 2, 5 a 6 ohodnotíme každou 0 body, neboť s odpady nakládá externí firma. Společnost se však snaží minimalizovat množství odpadů především tím, že veškeré dokumenty a potřebné informace jsou uchovávány elektronicky. Papírovou formou je prováděno jen to nezbytně nutné. Zároveň tím také šetří lesy a své zaměstnance podněcuje k třídění odpadů tím, že má na pracovišti umístěny rozlišené odpadkové koše dle druhu odpadu. Za otázky 3 a 4 udělujeme 2 x 2 body. Celkem udělujeme tedy **4 body** za celou oblast týkající se odpadů.

## ODPADNÍ VODY

### 1. Jak se sledují způsoby nakládání s odpadními vodami?

### 2. Jakým způsobem dochází k nakládání s odpadními vodami?

### 3. Jaká je úroveň čištění odpadních vod?

Všechny otázky týkající se odpadních vod nespadají do činnosti Alfa a.s., neboť se firma nachází v pronajatých prostorách, a tato starost tedy připadá na pronajímatele. Neutrální postoj hodnotíme 3 x **0 body**.

## DOPRAVA

### *1. Jak je vnímán dopad organizace a třetích subjektů zajišťujících dopravu a přepravu používaných materiálů a surovin?*

Jedná se o službu. Minimální využití dopravy a přepravy materiálů a surovin. Neutrální přístup, **0 bodů**.

### *2. Jak je vnímán vliv organizace a třetích subjektů realizujících dopravu a přepravu zaměstnanců a osob?*

Zaměstnanci se přepravují především MHD a automobily. Společnost je však vyzývá k cestování na kole, a proto jim k tomu na pracovišti vytvořila vše potřebné.

Zaměstnanci mají možnost využít bezplatné úschovny kol a také převlékárny a sprchu. Dále je řada nákladů na dopravu ušetřena i využíváním IT a videokonferencí. Jedná se o odpovědný přístup firmy a udělujeme za něj **2 body**.

## OBALY

1. Jak jsou využívány recyklované materiály u spotřebitelských obalů?
2. Jak jsou využívány recyklované materiály u manipulačních jednotek a manipulačních obalů?
3. Jak jsou využívány recyklované materiály u přepravních obalů?

Jedná se o službu, obaly nejsou potřeba. Za neutrální postoj, udělujeme 3 x 0 bodů.

## VÝROBKY A SLUŽBY

1. Jaký je přístup organizace ke zpětné logistice obalových materiálů?

Společnost si zakládá na třídění odpadů a podněcuje k tomu i své zaměstnance. Odpady jsou dále umísťovány do kontejnerů, které náleží budovám, ve kterých Alfa a.s. sídlí, a dále se o ně starají firmy zabývající se odvozem a zpracováním odpadu. Odpovědný přístup, **2 body**.

2. Jaký je přístup organizace k recyklaci a likvidaci či dalšímu zpracování výrobků a materiálů?

Má na to externí firmy, které jsou specialisty ve svém oboru. Odpovědný přístup, **2 body**.

## DODRŽOVÁNÍ PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ NA OCHRANU ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

1. Byla v posledním roce činnosti podniku udělena pokuta přesahující částku 500 tis. Kč za neplnění či nedodržování legislativních předpisů v některé z oblastí environmentální politiky?

Nikoli, neudělujeme záporné body.

#### 4.4.1 Shrnutí a vyhodnocení environmentální oblasti

Za environmentální oblast získala Alfa a.s. celkem **42 bodů**, které spadají do **aktivního přístupu** firmy. Možné maximum bylo 86 bodů a hranice odpovědného přístupu začíná na 49 bodech. Je nutné však podotknout, že řada kritérií byla ohodnocena 0 body jako neutrální přístup proto, že se jedná o aktivity, které s činností firmy Alfa a.s. nesouvisejí, a tudíž nelze určit, jestli by se v nich firma chovala odpovědně, nebo nikoli. V **Tabulce 4.6** Vyhodnocení kritérií sociální oblasti můžeme vidět, jakých bodů dosáhla Alfa a.s. v jednotlivých oblastech.

**Tabulka 4. 6 Vyhodnocení kritérií sociální oblasti**

Kritéria environmentální oblasti	Max. dosažitelných bodů	Dosažené body Alfa a.s.
Dokumenty	14	10
Personální zabezpečení	10	6
Materiál	10	0
Energie	16	16
Voda	12	0
Chemikálie a nebezpečné látky	6	0
Emise	8	0
Odpady	12	4
Odpadní vody	6	0
Doprava	4	2
Obaly	6	0
Výrobky a služby	4	4
Dodržování předpisů na ochranu životního prostředí	0	0

**Zdroj:** (Vlastní zpracování)

## 4.5 Vyhodnocení míry společenské odpovědnosti

Z předchozích analýz jsme zjistili, že Alfa a.s. získala v ekonomické oblasti 49 bodů, v sociální oblasti 57 bodů a v oblasti environmentální 49 bodů (viz **Tabulka 4.7** Vyhodnocení CSR). Po součtu bodů z těchto oblastí získáme celkově dosažené body společnosti Alfa a.s. v oblasti CSR. Společnost získala celkově **148 bodů**. Pokud nahlédneme do **Tabulky 4.3** Celkové hodnocení úrovně CSR (viz. kapitola 4.1 Metodika), zjistíme stav a úroveň CSR.

Společnost Alfa a.s. se umístila v první (nejlepší) skupině, do níž spadají firmy s dosaženými body v rozmezí 270 – 140 bodů. Přístup Alfa a.s. k CSR označujeme jako **excelentní** a lze tedy konstatovat, že ačkoli se firma blíží k spodní bodové hranici, můžeme ji označit jako velmi efektivní (účinnou) a tedy **společensky odpovědnou**. Úroveň společenské odpovědnosti Alfa a.s. hodnotíme jako **zralou** a je tedy na svém vrcholu.

**Tabulka 4. 7 Vyhodnocení CSR**

<b>Pilíř</b>	<b>Dosažené body</b>
Ekonomický pilíř	49
Sociální pilíř	57
Environmentální pilíř	42
<b>Celkem</b>	<b>148</b>

**Zdroj:** (Vlastní zpracování)

## 5 Návrhy a doporučení

Cílem diplomové práce bylo analyzovat míru společenské odpovědnosti firmy Alfa a.s. prostřednictvím metodiky hodnocení dle autorek Černohorská, Putnová (2012) a podat návrhy k jejímu zlepšení v následujících letech.

Metodika autorek Černohorská, Putnová (2012) se skládá ze tří pilířů společenské odpovědnosti (ekonomický, sociální, environmentální), kdy k analýze každého z nich bylo zapotřebí získat odpovědi na řadu otázek. Ekonomický pilíř obsahoval 44 otázek, sociální pilíř 39 otázek a environmentální pilíř zahrnoval 55 otázek. Celkově tedy 138 otázek, na které bylo zapotřebí odpovědět, svědčí o náročnosti této metodiky z hlediska časového. Bylo také velmi obtížné tyto informace shromáždit. Data byla získávána především na základě strukturovaného rozhovoru v organizaci Alfa a.s., dále emailovou formou, využitím internetových stránek společnosti a analýzou dokumentů firmy. V neposlední řadě nám k získávání dat sloužilo také pozorování. Další náročnou činností bylo bodové ohodnocení otázek, u kterých bylo potřeba brát v potaz veškeré aspekty a také hodnotit objektivně. Autorky Černohorská a Putnová uvádí, že se jedná o univerzální metodiku, ale řada otázek (zvláště z environmentální oblasti) byla u Alfa a.s. značně obtížná k posouzení, neboť se nevztahovala k činnosti firmy. Ačkoli je aplikace metodiky náročná, je velmi komplexní a přínosná. Zahrnuje veškeré detaily společenské odpovědnosti firem, a tudíž můžeme mít jistotu, že nic při posuzování neopomeneme. Pomohla nám zhodnotit efektivitu společenské odpovědnosti ve firmě Alfa a.s. Samotnou metodiku hodnotíme jako velmi přínosnou a můžeme její aplikaci jen doporučit.

Pomocí metodiky jsme dospěli k závěru, že Alfa a.s. se chová společensky odpovědně a lze ji tedy označit za **společensky odpovědnou firmu**. Přístup Alfa a.s. k CSR je dále vyhodnocen jako **excelentní** a firma dosáhla **úrovně zralosti**. Nicméně i přes výborné výsledky Alfa a.s. jsme našli několik nedostatků v CSR, na kterých by měla firma v následujících letech zapracovat.

V **ekonomické oblasti** dosáhla společnost v řadě kritérií plného počtu bodů, avšak v kritériích dokumentů, dodavatelů či korupce dosáhla poměrně špatných výsledků. Právě proto doporučujeme společnosti se na tyto tři oblasti zaměřit do budoucna. Na základě výsledků analýz lze konstatovat, že brzy firma dosáhne lepších výsledků v CSR, neboť již podnikla první kroky k vytvoření etického kodexu, kde by mohla získat potřebný 1 bod pro zařazení se do skupiny firem s odpovědným přístupem v ekonomické oblasti. Dále firmě

doporučujeme zaměřit se na strategie, cíle a postupy pro realizaci CSR. V těchto oblastech ztratila společnost nejvíce bodů. Pokud se chce firma stát skutečně společensky odpovědnou, měla by se zaměřit také na kritérium dodavatelů. Konkrétně doporučujeme zajímat se o dodržování zákoníku práce u dodavatelů a jejich etické zásady. Tento bod, ačkoli je pro CSR velice důležitý, není dodržován u mnoha firem, neboť dostat se k těmto informacím nemusí být často jednoduché. V neposlední řadě doporučujeme společnosti zaměřit se na oblast korupce, analyzovat její rizika, školit zaměstnance v oblasti protikorupční politiky i stanovení opatření v reakci na případy korupčního chování.

Co se **sociální oblasti** týče, největší bodové ztráty jsme zaznamenali v kritériích vzdělávání a v oblasti rovných příležitostí. Oblast vzdělávání je pro nás paradoxem, neboť je to oblast, která je pro firmu velice důležitá. Jako doporučení pro firmu uvádíme zejména změnu postoje k poskytování studijního volna a také postoje k rekvalifikačním kurzům zaměstnanců, kteří buďto budou, nebo již byli propuštěni. Tito lidé se nacházejí v obtížné životní situaci a pomoc ze strany firmy pro ně bude velkým přínosem, ať už se jedná o rekvalifikační kurzy, či rady a tipy, jak správně napsat životopis, uspět u pohovoru a co nejrychleji tak získat nové zaměstnání. Společenská odpovědnost v této oblasti se nevztahuje pouze směrem k zaměstnanci, ale také směrem ke společnosti. Propouštěný zaměstnanec, který najde rychle uplatnění na trhu práce, si udrží dobré pracovní návyky a bude společnosti prospěšný. Zabrání se také rostoucí nezaměstnanosti. Mezi další výhodu patří i skutečnost, že bude posilována pozice a image firmy jako atraktivního zaměstnavatele na trhu práce. V oblasti diverzity a rovných příležitostí doporučujeme Alfa a.s. zabývat se vytvořením pracovních podmínek pro věkové skupiny a vytvořením interních předpisů týkajících se eliminace potenciálních diskriminačních praktik.

Doporučení v poslední **environmentální oblasti** nebudou tak obsáhlá, neboť poměrně velká část kritérií se k činnosti Alfa a.s. nevztahuje. Z environmentální oblasti doporučujeme firmě Alfa a.s. zaměřit se na komunikaci o této oblasti se svými stakeholders a zavést alespoň základní školení pro své zaměstnance.

**Celkově hodnotíme firmu Alfa a.s. jako společensky odpovědnou**, doporučujeme jí věnovat se CSR aktivitám i nadále a zvážit doporučení týkající se jednotlivých pilířů výše. Dále doporučujeme firmě také zvážit oficiální angažovanost v konceptu CSR v České republice a zaměřit se na vypracování CSR zprávy. To může pomoci Alfa a.s. dostat své odpovědné aktivity více do povědomí stakeholders a zvýšit atraktivitu firmy. Může tak

přilákat mnoho nových zaměstnanců, klientů i investorů a také získat řadu výhod oproti konkurenci.

## 6 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na analýzu míry společenské odpovědnosti firmy Alfa a.s., která se zabývá poskytováním outsourcingových služeb v oblasti informačních technologií a je jedním z největších poskytovatelů služeb v oblasti podnikových procesů. Celá práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

Teoretická část byla vypracovaná na základě odborné literatury a byla jí věnována druhá kapitola. Seznámili jsme se v ní s vývojem společenské odpovědnosti, uvedli jsme si několik základních definic a charakteristické rysy CSR. Dále jsme se seznámili se třemi základními pilíři CSR, teorií stakeholders, implementací i hodnocením a měřením CSR.

Část praktická začínala třetí kapitolou, ve které byla představena firma Alfa a.s. spolu s její misí, vizí a hodnotami, uvedena byla i organizační struktura firmy. Úvodem čtvrté kapitoly věnované analýze CSR v Alfa a.s. jsme uvedli metodiku, pomocí které byla míra CSR analyzována. Analýza byla provedena postupně ve všech pilířích, kde bylo zapotřebí zodpovědět několik desítek otázek a uvést k nim postoje a názory firmy Alfa a.s. Po této obsáhlé analýze bylo připraveno vše potřebné a míra efektivity společenské odpovědnosti Alfa a.s. mohla být vyhodnocena.

Zjistili jsme, že přístup firmy Alfa a.s. je v ekonomické a environmentální oblasti aktivní, v oblasti sociální společensky odpovědný. Celkově byla společnost Alfa a.s. vyhodnocena jako společensky odpovědná a mohli jsme konstatovat, že se jedná o excelentní stav CSR na úrovni zralosti, jehož aktivity jsou efektivní.

Ve čtvrté kapitole jsme se věnovali návrhům a doporučením pro firmu Alfa a.s., které by měla do budoucna zvážit, aby se stala společensky odpovědnější. Zároveň se nám podařilo ukázat také to, že se i firma, která o konceptu CSR oficiálně nehovoří, podílí na aktivitách CSR a není ji lhostejné prostředí, ve kterém působí. V závěru práce byly shrnuty veškeré poznatky.



## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

1. BUCHHOLTZ, Ann a Archie CARROLL. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 8. vyd. Canada: Cengage Learning. ISBN 978-0-538-46676-9.
2. COHEN, Elaine. *CSR for HR: A necessary partnership for advancing responsible business practices*. Great Britain: Greenleaf, 2013. ISBN 9781906093464.
3. ČANÍK, Petr, Libuše ŘEZBOVÁ a Tomas van ZAVREL. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1143-6.
4. ČERNOHORSKÁ, Lenka a Anna PUTNOVÁ. *Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit?* Brno: CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-806-9.
5. HOHEN, Paul. *Corporate Social Responsibility: An implemenation Guide for Business*. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development, 2007. ISBN 978-1-895536-97-3.
6. KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3.
7. KRYMLÁKOVÁ, Hana et al. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-2092-7.
8. KULDOVÁ, Lucie. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: Strategická CSR*. Plzeň: NAVA, 2012. ISBN 978-80-7211-408-5.
9. KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.
10. PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5.
11. PETŘÍKOVÁ, Růžena et al. *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: Dům techniky Ostrava. ISBN 978-80-02-02099-8.
12. POKORNÁ, Dana. *Koncept společenské odpovědnosti: obsah, podstata, rozsah*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2012. ISBN 978-80-244-3348-6.
13. PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

14. PUTNOVÁ, Anna. *Sociální odpovědnost a etika podnikání*. Brno: Cerm, 2004. ISBN 80-214-2784-1.
15. REMIŠOVÁ, Anna. *Etika a ekonomika*. 3. vyd. Bratislava: Kaligram, 2011. ISBN 978-80-8101-402-4.
16. ZADRAŽILOVÁ, Dana et al. *Společenská odpovědnost podniků*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5.

### Internetové a ostatní zdroje

1. ERTL, Jan. *Fluktuace – diagnóza a léčba*. [online]. 2005. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: [http://www.personall.cz/Fluktuace\\_I.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html)
2. Internetové stránky firmy
3. Interní dokumentace firmy
4. PRSKAVCOVÁ, Martina, et al. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností* [online]. 2008. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2013/09/MonografieSOF210109.pdf>
5. *Řízení zainteresovaných stran* [online]. 2013. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%98%C3%ADzen%C3%AD\\_zainteresovan%C3%B4ch\\_stran#mediaviewer/File:Stakeholder\\_management\\_planning.png](http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%98%C3%ADzen%C3%AD_zainteresovan%C3%B4ch_stran#mediaviewer/File:Stakeholder_management_planning.png)
6. ŠEDÁ, Marie. *Knihovny a stakeholders* [online]. 2013. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://duha.mzk.cz/clanky/knihovny-stakeholders>
7. *Values, the Triple Bottom Line in the SME`s and Corporate sector* [online]. 2013. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.eoi.es/blogs/carlosomargarcia/2013/04/15/values-the-triple-bottom-line-in-the-sme%E2%80%99s-and-corporate-sector/>
8. *Zájmové skupiny (Stakeholders)* [online]. 2014. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zajmove-skupiny>
9. *Zákon č.65/1965 Sb., zákoník práce*, § 132a, odst. 1,2. [online]. 1965. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakprace/cast2h5.aspx>

10. ZIKMUND, Martin. *Jakou zvolit ve firmě organizační strukturu*. [online]. 2011. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/organizace/jakou-zvolit-ve-firme-organizacni-strukturu>

## Seznam zkratk

3P	Profit – People – Planet (zisk – lidé – planeta)
AA 1000	AccountAbility/Assurance Standard
AIESEC	Mezinárodní studentská nezisková organizace
AISIS	Občanské sdružení, které se zabývá tvorbou a realizací obecně prospěšných projektů a vzdělávacích programů, programů rozvoje firem a preventivních programů.
BE	Business Ethics – podnikatelská etika
BLF	Business Leaders Forum Česká republika
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CC	Corporate Citizenship – firemní občanství
CCI	Corporate community involvement – aktivity podniků, kterými se zapojují do života komunity (jejího bezprostředního okolí).
CEO	Chief Executive Officer – ředitel společnosti / generální ředitel
CSP	Corporate Social Performance – společenská výkonnost firem.
CSR	Corporate Social Responsibility – společenská odpovědnost firem
CSR2	Corporate Social Responsiveness – společenská vnímavost firmy
CSR3	Společenská poctivost firmy
CSR4	Corporate Social Spirituality – společenská spiritualita firmy.
CSV	Creating Shared Value - vytváření sdílených hodnot
DMS	Donors Message Service – dárcovské SMS

EFQM	European Foundation for Quality Management, model excellence pro zvyšování konkurenceschopnosti a zlepšování organizace
EMEA	Europe, the Middle East and Africa
ETHIBEL	Ethibel Quality Label
EU	Evropská unie
G3	Směrnice z roku 2003, kterou vydala GRI,
GRI	Global Reporting Initiative - Globální iniciativa ve výkaznictví
IBLF	International Business Leaders Forum
IISD	International Institute for Sustainable Development
ISO	International Organization for Standardization – Mezinárodní organizace pro normalizaci
IT	Informační technologie
KPIs	Key Performance Indicators
LBG	London Benchmarking Group
LBG	London Benchmarking Group (Standard odpovědná firma v ČR)
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
PDCA	Metoda Plan – Do – Check - Action
PE	Podnikatelská etika
PO	Požární ochrana


RADAR	Model hodnocení: Results, Approach, Deployment, Assessment, Review - postupně výsledky, přístup, rozvoj, hodnocení a přezkoumání.
SA 8000	Referenční norma pro zlepšování pracovních podmínek
SAI	Social Accountability International – mezinárodní organizace práce
SAN	Social Audit Network
SMART	Metoda k definování cílů (specific, measurable, agreed, realistic, timed – postupně specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné, v čase určené)
SOF	Standard odpovědná firma
SRI	Společensky odpovědné investování
SU	Slezská univerzita v Opavě
SWS	Secure Work Space – zabezpečené pracoviště
UTB Zlín	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
WBCSD	The World Business Council for Sustainable Development – Světová obchodní rada pro udržitelný rozvoj
WLB	Work-life-balance – soulad mezi osobním a pracovním životem

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména §35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2015

  
.....  
Bc. Hana Dornáková

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Přehledové tabulky CSR aktivit

Příloha č. 2: Organizační struktura firmy

Příloha č. 3: Metodika hodnocení a měření úrovně CSR



## Přílohy

### Příloha č. 1: Přehledové tabulky CSR aktivit

Ekonomická oblast CSR		
CSR témata	CSR aktivity	Příklady
<b>Správa a řízení firmy</b>	Transparentnost	Uveřejňování finančních i nefinančních informací
	Pravidla chování	Etický kodex a jeho praktické využití
	Firemní image	Monitorování a měření firemního image
<b>Odpovědný přístup k zákazníkům</b>	Zjišťování zpětné vazby	Průzkum spokojenosti
		Evidence a řešení stížností
	Zapojení do rozhodování	Sběr návrhů na zlepšení produktů a služeb
		Vliv zákazníků na zaměření CSR aktivit firmy
	Zákaznický servis	Věrnostní program
		Poprodejní servis
		Bezbariérový přístup do prodejen
		Přístupnost webových stránek
	Kvalita produktů a služeb	Používání norem kvality (např. ISO 9001)
	Vzdělávání zákazníků	Školení preventivní servisní činnosti
		Školení bezpečnosti práce
<b>Vztahy s dodavateli a dalšími obchodními partnery</b>	Výběr dodavatelů	Zahrnutí CSR hlediska do výběru dodavatelů
	Zjišťování zpětné vazby	Průzkum spokojenosti
		Evidence a řešení stížností
	Obchodní vztahy	Včasné placení faktur
	Šíření CSR	Monitoring CSR praktik v dodavatelsko-odběratelském řetězci
		Zapojování dodavatelů do CSR aktivit firmy
<b>Marketing a reklama</b>	Informace o produktech	Poskytování jasných a přesných informací o výrobcích a službách
	Sdílený marketing	Použití marketingových aktivit k společné propagaci firmy a dobročinné události
	Reklamní etika	Dodržování etického kodexu reklamy, např. vydaného Radou pro reklamu

### Sociální oblast – pracovní prostředí

CSR témata	CSR aktivity	Příklady
<b>Zapojení zaměstnanců a komunikace</b>	Zjišťování zpětné vazby	Průzkum spokojenosti
		Evidence a řešení stížností
	Zapojení do rozhodování	Sběr návrhů na zlepšení výkonnosti firmy
		Vliv zaměstnanců na zaměření CSR aktivit
	Interní komunikace	Využití prostředků interní komunikace
		Informování uchazečů o práci, o CSR
<b>Ohodnocení za práci</b>	Finanční ohodnocení	Odpovídající platové ohodnocení
	Nefinanční benefity	Sportovní a relaxační vyžití
		Kulturní vyžití
		Společenské akce pro zaměstnance
		Navýšení dovolené a volna
		Osobní komfort (notebook, auto, mobil)
		Příspěvek na dojíždění do práce
		Zaměstnanecké akcie
<b>Vzdělávání a rozvoj</b>	Vzdělávání zaměstnanců	Školení, kurzy, mentoring
	Profesionální rozvoj	Plány kariérního rozvoje
<b>Zdraví a bezpečnost</b>	Firemní politika	Pravidla, opatření, školení
	Zdravotní služby	Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči
		Očkování
<b>Vyváženost pracovního a osobního života</b>	Flexibilní formy práce	Pružná pracovní doba
		Práce z domova
		Zkrácená pracovní doba
		Práce na směny
		Sdílení pracovního místa
	Péče o děti, seniory či nemocné osoby	Příspěvek na hlídání
		Psychologická poradna
<b>Outplacement</b>	Podpora propouštěných zaměstnanců	Kontakt během rodičovské dovolené
		Podpora při návratu do zaměstnání
		Finanční forma podpory
		Pomoc při hledání práce
<b>Rovné příležitosti</b>	Opatření proti diskriminaci	Bránění diskriminaci na pracovišti i při náboru nových zaměstnanců
	Rozmanitost na pracovišti	Podpora rozmanitosti na pracovišti (ženy, etnické minority, starší atd.) - Diversity Management

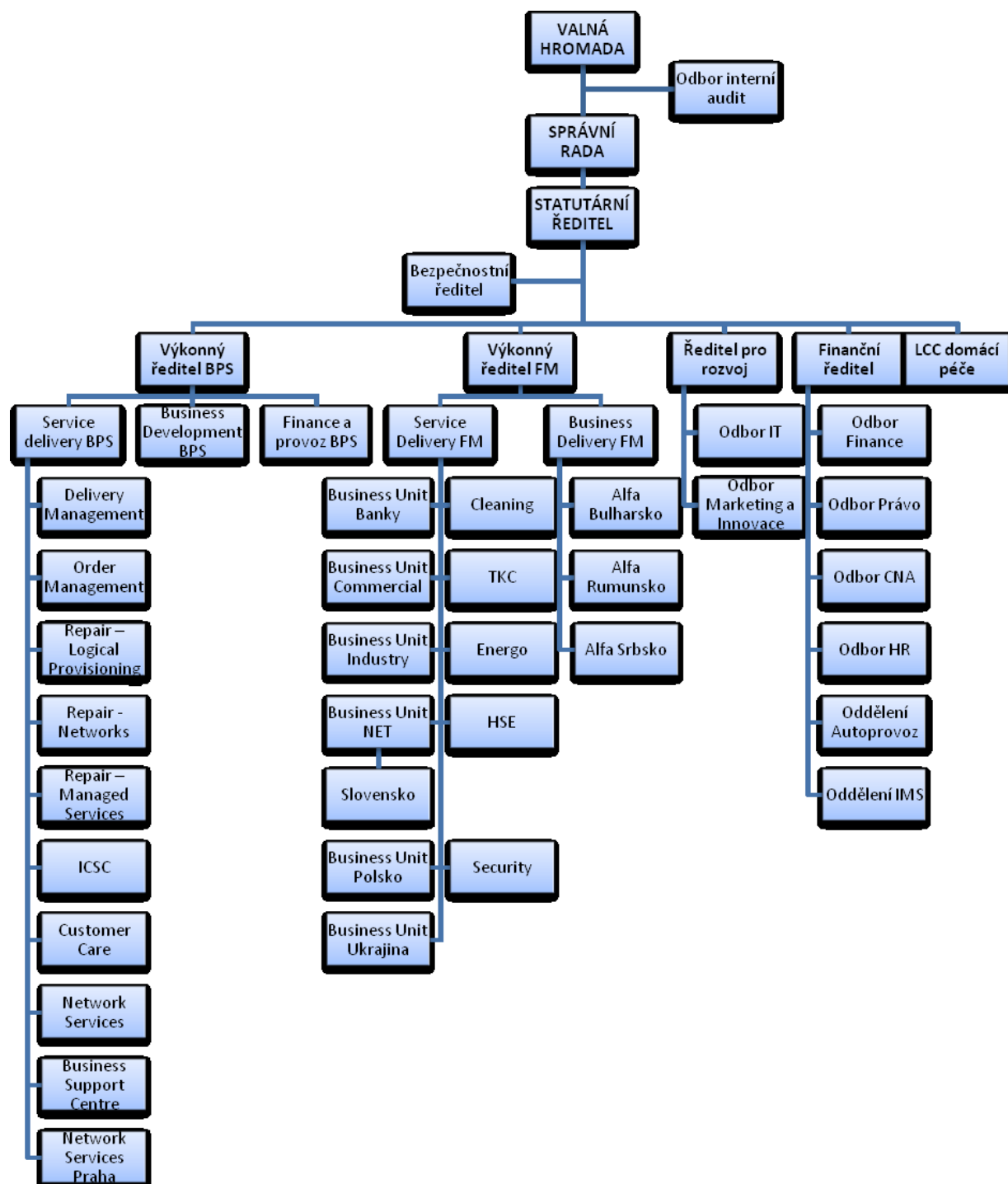
### Sociální oblast – místní komunita

CSR témata	CSR aktivity	Příklady
<b>Podpora komunity</b>	Firemní dárcovství	Finanční či materiální podpora, poskytnutí služeb se slevou či zdarma, zapůjčení firemních prostor
	Firemní dobrovolnictví	Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práci či předávání odborných znalostí)
	Firemní investice do místní komunity	Dlouhodobé strategické zapojení do místní komunity či partnerství s neziskovými organizacemi
	Komerční aktivity v místní komunitě	Sdílený marketing Sponzoring
	Vlastní firemní projekty	Vlastní veřejně prospěšné projekty
	Fair Trade, ethnocatering	Využití Fair Trade produktů a ethnocateringu na firemních akcích, rautech a snídaních
<b>Spolupráce se školami</b>	Spolupráce se studenty	Studentské stáže, praxe či exkurze
		Konzultace diplomových prací
		Podpora studentských aktivit
	Podpora výuky	Zapůjčení či darování techniky Účast na výuce
<b>Zapojení stakeholders</b>	Zapojení zaměstnanců	Firemní dobrovolnictví
		Matchingový fond
		Benefiční akce s účastí zaměstnanců
	Zapojení zákazníků	Zapojení zákazníků do CSR aktivit firmy
	Zapojení obchodních partnerů	Zapojení obchodní partnerů do CSR aktivit

Environmentální oblast		
CSR témata	CSR aktivity	Příklady
<b>Environmentální politika</b>	Řízení	Environmentální strategie
		Využití norem (ISO 14001, EMAS)
		Environmentální audit
	Dodavatelský řetězec	Environmentální kritéria výběru dodavatelů
	Zapojení stakeholders	Spolupráce na environmentálních aktivitách
		Návrhy na zlepšení environmentálních praktik
	Komunikace	Environmentální školení
		Informace o environmentální politice firmy
	Změny klimatu	Opatření pro snižování uhlíkové stopy
<b>Energie a voda</b>	Úspora energie	Opatření a zařízení na úsporu energie (důkladná izolace, energeticky úsporné technologie, regulace topení)
	Obnovitelné zdroje	Využití energie slunečního záření, biomasy
	Úspora vody	Opatření a zařízení na úsporu vody
	Užitková voda	Využití užitkové vody ve výrobním procesu, k zalévání zeleně či na toaletách
<b>Odpad a recyklace</b>	Třídění a recyklace	Třídění a recyklace papíru, plastů, tonerů, cartridge a dalších materiálů
		Tisk z obou stran papíru
	Minimalizace odpadu	Vratné barely na pitnou vodu
		Optimalizace výrobního procesu
<b>Doprava</b>	Přesun zaměstnanců	Podpora ekologicky šetrné cesty do/z práce
		Omezování služebních cest (videokonference)
<b>Produkty a balení</b>	Přeprava zboží	Optimalizace logistiky
	Ekologické výrobky	Výrobky či služby s ekoznačkou
	Obalové materiály	Minimalizace obalových materiálů
		Ekologicky šetrné obalové materiály
<b>Nakupování</b>	Ekologicky šetrný nákup	Recyklovaný papír, ekologické čisticí prostředky, energeticky nenáročné produkty
	Místní dodavatelé	Nákup od místních dodavatelů

**Zdroj:** (Prskavcová et al, 2008)

## Příloha č. 2: Organizační struktura firmy



Zdroj: Upraveno dle (Interní dokumentace firmy)

### Příloha č. 3: Metodika hodnocení a měření úrovně CSR

#### Kritéria hodnocení v ekonomické oblasti

KRITÉRIUM	EKONOMICKÁ OBLAST
<b>Systém řízení</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jak je zpracována struktura úrovně řízení organizace?</li> <li>2. Jak má organizace zpracovaný systém kontroly z pohledu odpovědnosti a pravomocí?</li> <li>3. Jak organizace využívá sebehodnocení systému managementu pro zlepšování celkové efektivnosti a účinnosti organizace?</li> <li>4. Jak organizace aplikuje přístupy leadershipu vůči spolupracovníkům a zaměstnancům?</li> <li>5. Jak organizace identifikuje potřeby a očekávání zákazníků?</li> </ol>
<b>Výkonnost</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jak organizace aplikuje procesní přístup s cílem zlepšování výkonnosti?</li> <li>2. Jak organizace aplikuje přístupy kontinuálního zvyšování výkonnosti?</li> </ol>
<b>Transparentnost</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jak je zajišťována informovanost o majetkových změnách či změnách ve struktuře vlastníků?</li> <li>2. Jak je zajišťována dostupnost informací o ekonomických výsledcích a výsledcích hospodaření podniku?</li> <li>3. Jak je udržována informovanost zaměstnanců o dění v podniku?</li> <li>4. Jak vyváženě jsou poskytovány informace s ohledem na pravdivost, přesnost, úplnost a včasnost?</li> </ol>
<b>Dokumenty</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jak je v organizaci vnímán etický kodex?</li> <li>2. Jak má organizace stanovené strategie CSR?</li> <li>3. Jak má organizace stanovené cíle CSR?</li> <li>4. Jak jsou používány postupy pro realizaci CSR aktivit?</li> <li>5. Jakým způsobem vede záznamy o CSR činnostech?</li> <li>6. Jak má organizace určené klíčové zainteresované strany (stakeholders)?</li> </ol>
<b>Zákazníci</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jak je pomocí strategie kvality zajišťováno pochopení očekávání zákazníků?</li> <li>2. Jakým způsobem organizace komunikuje se zákazníky?</li> <li>3. Jakým způsobem dochází v organizaci k nakládání s údaji zákazníků?</li> <li>4. Jakým způsobem je realizována ochrana osobních údajů a dat?</li> </ol>
<b>Bezpečnost výrobků a služeb</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jak jsou podávány informace o výrobcích a službách z hlediska úplnosti, přesnosti a pravdivosti?</li> <li>2. Jakým způsobem má organizace upraven vztah k reklamě a propagaci z pohledu etiky?</li> <li>3. Jak jsou vyhodnocovány vlivy na zdraví a bezpečnost zákazníků?</li> <li>4. Byla v posledním roce podniku udělena pokuta za neplnění zákonných norem či jiných předpisů, týkající se poskytování a používání produktů přesahující částku 100 tis. Kč?</li> </ol>
<b>Konkurence</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jakým způsobem má organizace definovány vztahy s konkurencí?</li> <li>2. Jakým způsobem organizace zabraňuje zneužívání svého významného postavení na trhu?</li> <li>3. Jak organizace nakládá s informacemi v rámci konkurenčního boje?</li> <li>4. Jakým způsobem firma postupuje v rámci konkurenčního boje při akvizici?</li> <li>5. Jakým způsobem má nastavena pravidla ochrany průmyslových práv a vlastnictví?</li> <li>6. Jakým způsobem firma zajišťuje dodržování zásad a principů hospodářské soutěže?</li> </ol>
<b>Dodavatelé</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jak dochází k dodržování podmínek obchodních smluv v dodavatelsko-odběratelských vztazích?</li> <li>2. Jaký je postoj k dodržování Zákoníku práce u (sub)dodavatelů?</li> <li>3. Jak management zjišťuje aplikaci etických zásad u svých dodavatelů?</li> <li>4. Jak management kontroluje dodržování etických zásad u svých dodavatelů?</li> </ol>
<b>Vztahy s investory</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jaký je postoj při poskytování pravdivých, včasných a úplných výsledků a informací pro investory?</li> </ol>

<b>Korupce</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jakým způsobem má organizace upraveny zásady a principy protikorupční politiky (dary, sponzoring apod.)?</li> <li>2. Jakým způsobem jsou ve firmě analyzována rizika a důsledky korupčního jednání?</li> <li>3. Jak jsou zaměstnanci školeni v zásadách a principech protikorupční politiky?</li> <li>4. Jaká jsou přijata opatření v reakci na případy korupčního chování?</li> <li>5. <i>Jak organizace postupuje v případech korupčního jednání?</i></li> </ol>
<b>Ochrana duševního vlastnictví</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jak organizace rozvíjí a stimuluje výzkum a vývoj v hlavní oblasti předmětu podnikání?</li> <li>2. Jak organizace postupuje v oblasti ochrany autorských práv?</li> <li>3. Jak organizace postupuje v oblasti ochrany průmyslového vlastnictví a licencí?</li> </ol>

## Kritéria hodnocení v sociální oblasti

KRITÉRIUM	SOCIÁLNÍ OBLAST
<b>Zaměstnanecká politika</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jak má organizace definovány požadavky na pracovní místo (pozici)?</li> <li>2. Jak organizace realizuje výběrová řízení?</li> <li>3. Jakým způsobem organizace dodržuje ustanovení Zákoníku práce a další odvětvové předpisy týkající se pracovní doby, přesčasů a jejich kompenzace apod.?</li> <li>4. Jak organizace přistupuje, řeší fluktuaci zaměstnanců?</li> <li>5. Jak má organizace nastavené hodnocení výkonu a systémy odměňování?</li> <li>6. Jak management zajišťuje komunikaci se zaměstnanci?</li> <li>7. Jakým způsobem jsou řešeny problémy a nedostatky na pracovišti?</li> <li>8. Jaký je postoj k existenci osoby, jejíž náplní je řešení stížností, problémů, nedostatků (etický ombudsman, manažer pro vnitřní vztahy, etický výbor apod.)?</li> <li>9. Jakým způsobem přistupuje organizace k vytváření a fungování odborové organizace?</li> <li>10. <i>Jaký je přístup managementu k zaměstnancům?</i></li> </ol>
<b>Bezpečnost a ochrana zdraví</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jaký je postoj organizace k určení zaměstnance, který má na starosti zdraví a bezpečnost zaměstnanců?</li> <li>2. Jak management uplatňuje závazek neustálého zlepšování v oblasti BOZP?</li> <li>3. Jakým způsobem má společnost zajištěno, aby byli všichni zaměstnanci pravidelně proškoleni v oblasti BOZP?</li> <li>4. Jaká jsou stanovena preventivní opatření v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví?</li> <li>5. Jakým způsobem má firma vybudovaný systém pro zjišťování potenciálního nebezpečí v oblasti zdraví a bezpečnosti zaměstnanců?</li> <li>6. <u>Došlo během uplynulého roku k úrazu s pracovní neschopností delší než 3 dny či ke smrtelnému úrazu?</u></li> </ol>
<b>Vzdělávání</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jak je zajišťován rozvoj, vzdělávání a další odborný růst zaměstnanců?</li> <li>2. Jaký je postoj k interním školením?</li> <li>3. Jaký je postoj k externím školením?</li> <li>4. Jaký je postoj k rekvalifikačním kurzům?</li> <li>5. Jaký je finanční objem (rozpočet) věnovaný školením na jednoho zaměstnance?</li> <li>6. <i>Jaký je postoj k doplňování kvalifikace (studijní volno)?</i></li> <li>7. <i>Jaký je postoj k rekvalifikačním kurzům zaměstnanců, kteří budou propuštěni?</i></li> <li>8. <i>Jaký je postoj k rekvalifikačním kurzům zaměstnanců již propuštěných?</i></li> </ol>
<b>Diverzita a rovné příležitosti</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky dle pohlaví?</li> <li>2. Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro menšiny?</li> <li>3. Jakým způsobem jsou vytvořeny pracovní podmínky pro věkové skupiny?</li> <li>4. Jakým způsobem má organizace upravenou diskriminační politiku?</li> <li>5. Jak se staví organizace k zaměstnávání minoritních a rizikových skupin obyvatelstva?</li> <li>6. Jaké jsou postoje k interním předpisům, které se týkají eliminace potenciálních diskriminačních praktik?</li> <li>7. Jaký existuje přístup k tomu, aby ženy obsazovaly klíčové pozice ve firmě?</li> <li>8. Jak je v organizaci řešena otázka diverzity v odměňování?</li> </ol>

	9. Jakým způsobem je podporován kariérní růst zaměstnancům? 10. Jak se snaží organizace přispívat k vyváženosti osobního a profesního života (Work-life balance)?
<b>Filantropie</b>	1. Jaký je přístup organizace k firemnímu dárcovství? 2. Jaký je postoj k možnosti existence firemního nadačního fondu? 3. Jaký je postoj organizace ke sponzoringu?
<b>Firemní dobrovolnictví</b>	1. Jaký je postoj organizace k dobrovolným aktivitám zaměstnanců? 2. Jakým způsobem organizace stimuluje zaměstnance k dobrovolným aktivitám?

## Kritéria hodnocení v environmentální oblasti

KRITÉRIUM	ENVIRONMENTÁLNÍ OBLAST
<b>Dokumenty</b>	1. Jak je stanoven systém environmentální politiky podniku? 2. Jak jsou stanoveny environmentální cíle a sledováno jejich plnění? 3. Jak jsou o této politice informováni stakeholderi? 4. Jakým způsobem o této oblasti komunikuje se svými stakeholdery? 5. Jak má podnik zavedenou normu ISO 14001? 6. Jak společnost předchází environmentálním rizikům? 7. Jakou má stanovenou prevenci znečišťování životního prostředí v okolí podniku?
<b>Personální zabezpečení</b>	1. Jak podnik monitoruje dopady své činnosti na okolí, ve kterém podniká? 2. Jaký je postoj organizace k určení zaměstnance, který má na starost ekologickou oblast? 3. Jak je upravena pravomoc zaměstnance určeného pro ekologickou oblast? 4. Jak je plánováno školení a výcvik zaměstnanců v environmentální oblasti? 5. Jak je plánováno školení a výcvik osob v environmentální oblasti, které se společností spolupracují v dodavatelsko-odběratelských vztazích?
<b>Materiál</b>	1. Jakým způsobem má organizace určenou spotřebu materiálu surovin podle hmotnosti? 2. Jakým způsobem má určenou spotřebu pomocného materiálu a surovin podle hmotnosti? 3. Jakým způsobem má určenou spotřebu materiálu zboží podle hmotnosti? 4. Jakým způsobem má určenou spotřebu materiálu obalů podle hmotnosti? 5. Jakým způsobem je stanoven podíl surovin pocházející z recyklovaných materiálů?
<b>Energie</b>	1. Jakým způsobem organizace eviduje spotřebu energií vztahenou na Kč obratu? 2. Jakým způsobem eviduje spotřebu energií vztahenou na počet zaměstnanců? 3. Jakým způsobem eviduje spotřebu energií vztahenou na jednotku produkce? 4. Jak je stanovena přímá spotřeba energií? 5. Jak je stanovena nepřímá spotřeba energií? 6. Jak je stanovena úspora spotřeby energií prostřednictvím dosahování energetické efektivity? 7. Jakým způsobem zajišťuje iniciativy zaměřené na zajištění výrobků a služeb s využitím energeticky efektivních a obnovitelných zdrojů? 8. Jakým způsobem zajišťuje iniciativy zaměřené na snižování nepřímé spotřeby energií?
<b>Voda</b>	1. Jakým způsobem eviduje spotřebu vody vztahenou na Kč obratu? 2. Jakým způsobem eviduje spotřebu vody vztahenou na počet zaměstnanců? 3. Jakým způsobem eviduje spotřebu vody vztahenou na jednotku produkce? 4. Jakým způsobem dochází k využití užitkové vody při zajišťování produkce podniku? 5. Jaký je rozsah používání přírodních zdrojů a obnovitelných zdrojů vody? 6. Jaká je úroveň objemu recyklované vody v celkovém odběru?
<b>Chemikálie a nebezpečné materiály</b>	1. Jakým způsobem je upraveno používání a nakládání s chemickými látkami? 2. Jak je upraveno nahrazování nebezpečných chemických látek a materiálů méně nebezpečnými? 3. Jakým způsobem je prováděna kontrola v oblasti nakládání s chemikáliemi a dalšími nebezpečnými materiály?



<b>Emise</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jak je stanovována úroveň emisních limitů nad rámec úrovně stanovené zákonem?</li> <li>2. Jak jsou určovány investice do technologií pro zlepšení emisních limitů a ovzduší?</li> <li>3. Jakým způsobem se evidují emise vlivu činnosti podniku na tvorbu skleníkových plynů a dalších zplodin?</li> <li>4. <i>Jak jsou zajišťovány iniciativy zaměřené na snižování emisí?</i></li> </ol>
<b>Odpady</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jakým způsobem dochází k evidenci nakládání s nebezpečnými odpady?</li> <li>2. Jakým způsobem dochází k evidenci nakládání s ostatními odpady?</li> <li>3. Jaká je úroveň snižování množství odpadů?</li> <li>4. Jaká je úroveň výsledků třídění odpadů?</li> <li>5. Jak se stanovují způsoby likvidace odpadů?</li> <li>6. Jaký je postoj k recyklaci a opětovnému použití odpadů?</li> </ol>
<b>Odpadní vody</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jak se sledují způsoby nakládání s odpadními vodami?</li> <li>2. Jakým způsobem dochází k nakládání s odpadními vodami?</li> <li>3. Jaká je úroveň čištění odpadních vod?</li> </ol>
<b>Doprava</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Jak je vnímán dopad organizace a třetích subjektů zajišťující dopravu a přepravu používaných materiálů a surovin?</i></li> <li>2. <i>Jak je vnímán vliv organizace a třetích subjektů realizujících dopravu a přepravu zaměstnanců a osob?</i></li> </ol>
<b>Obaly</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jak jsou využívány recyklované materiály u spotřebitelských obalů?</li> <li>2. <i>Jak jsou využívány recyklované materiály u manipulačních jednotek a manipulačních obalů?</i></li> <li>3. <i>Jak jsou využívány recyklované materiály u přepravních obalů?</i></li> </ol>
<b>Výrobky a služby</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jaký je přístup organizace ke zpětné logistice obalových materiálů?</li> <li>2. Jaký je přístup organizace k recyklaci a likvidaci či dalšímu zpracování výrobků a materiálů?</li> </ol>
<b>Dodržování předpisů na ochranu životního prostředí</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Byla v posledním roce činnosti podniku udělena pokuta přesahující částku 500 tis. Kč za neplnění či nedodržování legislativních předpisů v některé z oblastí environmentální politiky?</u></li> </ol>

**Zdroj:** Upraveno dle (Černohorská, Putnová, 2012)